



## Perustamistukea hakeneiden maaseudun mikroyritysten kasvun strateginen suuntaaminen

Maria Lumivuokko  
Maisterintutkielma  
Maatalousekonomia  
Taloustieteen osasto  
Helsingin yliopisto  
Huhtikuu 2020

Tiedekunta – Fakultet – Faculty Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta		Koulutusohjelma – Utbildningsprogram – Degree Programme Taloustieteen osasto	
Tekijä – Författare – Author Maria Lumivuokko			
Työn nimi – Arbetets titel – Title Perustamistukea hakeneiden maaseudun mikroyritysten kasvun strateginen suuntaaminen			
Oppiaine/Opintosuunta – Läroämne/Studieinriktning – Subject/Study track Maatalousekonomia			
Työn laji – Arbetets art – Level Maisterintutkielma	Aika – Datum – Month and year Huhtikuu 2020	Sivumäärä – Sidoantal – Number of pages 86 s. + 24 liitesivua	
<p>Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelmasta 2014–2020 yritysrahoitusta ovat voineet hakea maaseudulla sijaitsevat pk-yritykset. Yritysrahoitukseen kuuluvaa perustamistukea on voinut hakea yrityksen perustamiseen tai olemassa olevan yrityksen kehittämiseen sekä innovatiiviseen kokeiluun. Hankkeita oli hyväksytty 800 kappaletta 24.9.2019 mennessä, joista 32,3 % oli yritystoiminnan perustamisen, 30,9 % olemassa olevan yrityksen kehittämisen ja 33,9 % innovatiivisen kokeilun hankkeita. Toimintaansa maatalouden ulkopuolelle laajentavien maatilojen osuus oli 7,0 % kokonaishankemäärästä. Tutkimuksen tarkoituksena oli kehittää maaseudun mikroyrityksille tarjottavaa julkista rahoitusta huomioiden yritysten kasvuun liittyvät erilaiset tarpeet, jonka vuoksi kasvu määriteltiin kasvumotivaation kautta. Tutkimuksen näkökulman valintaan vaikutti se, että perustamistuki on uusi tukimuoto, joten sen pitkän aikavälin vaikuttavuutta ei voida vielä arvioida.</p> <p>Tutkimuksessa haastateltiin 67 yrittäjää, jotka olivat saaneet hyväksytyn päätöksen perustamistukiavustuksesta 24.9.2019 mennessä. Tutkimus oli kvantitatiivinen survey-tutkimus, joka toteutettiin strukturoituna puhelinhaastatteluna. Avoimilla kysymyksillä pyrittiin selittämään Likert-asteikollisia muuttujia. Mikroyritysten strategisen suuntaamisen käyttäytymismallit muodostettiin pääkomponenttianalyysillä ja niiden eroja tutkittiin ei-parametrisilla testeillä. Tutkimuksessa saatiin selville, että mikroyritysten käyttäytymismalleja olivat yrittäjämäisesti orientoitunut, markkinasuuntautunut ja nykytilanteen säilyttäjä. Tutkimustulokset osoittivat, että kasvumotivaatio oli korkein yrittäjämäisesti orientoituneilla mikroyrityksillä. Yrittäjämäisesti orientoituneet mikroyritykset olivat sekä proaktiivisempia että innovatiivisempia kuin muut mikroyritykset. Markkinasuuntautuneet olivat eniten riskinottohalukkaita, mutta vähiten proaktiivisia ja innovatiivisia. Nykytilanteen säilyttäjät ottivat vähiten riskiä yrityksen kasvun suuntaamisessa.</p> <p>Markkinasuuntautuneet mikroyritykset olivat kokeneet keskimääräistä enemmän perustamistukiavustuksen auttaneen heitä yrityksen kehittämiseen liittyvässä riskienhallinnassa. Yleisesti ottaen perustamistukiavustuksen vastatessa yrityksen tarpeita, sen koettiin auttavan myös riskienhallinnassa sekä yrityksen kehittämisessä että perustamisessa. Perustamistukiavustusta oli käytetty esimerkiksi markkinointiin, esiselvityksiin ja markkinoiden laajentamiseen. Tutkimustulosten valossa yrittäjyyden edistämisessä kehitystarpeita nähdään teknologian lisääntymisestä aiheutuvaan riskienhallintaan ja monitahoisen yhteistyön tuomaan epävarmuuteen.</p>			
Avainsanat – Nyckelord – Keywords Maaseutuyrittäjyys, mikroyritys, yrittäjämäinen orientaatio (EO), strategia, kasvumotivaatio, kilpailukyky, rahoitus			
Ohjaaja tai ohjaajat – Handledare – Supervisor or supervisors Leena Rantamäki-Lahtinen			
Säilytyspaikka – Förvaringställe – Where deposited E-thesis			
Muita tietoja – Övriga uppgifter – Additional information Asiantuntijayhteistyö: johtava asiantuntija Juuso Kalliokoski, maa- ja metsätalousministeriö			

## Sisällys

1 Johdanto .....	5
1.1 Tutkimuksen tausta .....	5
1.2 Perustamistuki maaseudun uuden yritystoiminnan aloittamisessa ja kehittämisessä .....	8
1.3 Tutkimuksen tavoitteet .....	12
1.4 Tutkimushypoteesit ja teoreettinen viitekehys .....	13
2 Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat .....	16
2.1 Maaseudun määritelmiä .....	16
2.2 Uudet yritykset ja yritystoiminnan strategia-ajattelu .....	18
2.3 Ympäristö ja yrityksen käyttäytyminen .....	19
2.4 Yrityksen kilpailukyky ja kilpailuetu .....	20
3 Yrityksen kasvun teoria .....	22
3.1 Kasvuteorian kehittyminen .....	22
3.2 Yrityksen koko, kasvu ja kasvun mallintaminen .....	23
3.3 Yritystoimintaan ja kasvuun liittyvät riskit .....	25
3.4 Riskinalainen päätöksenteko ja strategisesta epäonnistumisesta oppiminen .....	28
4 Yrittäjämäinen orientaatio kasvun suuntaamisessa .....	29
4.1 Yrittäjämäinen orientaatio strategisena suuntaamisena .....	29
4.2 Yrittäjämäisen orientaation elementit .....	30
4.2.1 Ympäristön havainnointi ja ympäristölliset tekijät .....	30
4.2.2 Resurssit ja mahdollisuudet .....	31
4.2.3 Asenne ja motivaatio .....	32
4.3 Dynaaminen kyvykkyys .....	34
4.4 Dynaaminen kyvykkyys ja yrittäjämäinen orientaatio .....	36
5 Tutkimusaineisto ja tutkimusmenetelmät .....	40
5.1 Otos .....	40
5.2 Tutkimuksen toteutus .....	43
5.3 Menetelmät .....	45
6 Maaseudun mikro- ja pienyrittäjät .....	47
6.1 Resurssit ja mahdollisuudet .....	47
6.2 Toimialajakauma .....	51
6.3 Yritystoiminnan suuntaamisen muuttajat .....	52
6.4 Tavoiteltu kasvu .....	54
7 Maaseudun mikroyritysten kasvun strateginen suuntaaminen .....	56
7.1 Kasvun strategisen suuntaamisen käyttäytymismallit .....	56
7.2 Käyttäytymismallien eroavaisuudet .....	60
7.2.1 Asenne ja kasvumotivaatio .....	61
7.2.2 Kilpailukyvyyn potentiaaliin vaikuttavat tekijät .....	63
7.2.3 Ympäristölliset tekijät ja ympäristön havainnointi .....	65
7.3 Perustamistuki yritystoiminnan suuntaamisen tukena .....	67
8 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset .....	70
Lähteet .....	75
Liitteet .....	86

**Kiitokset**

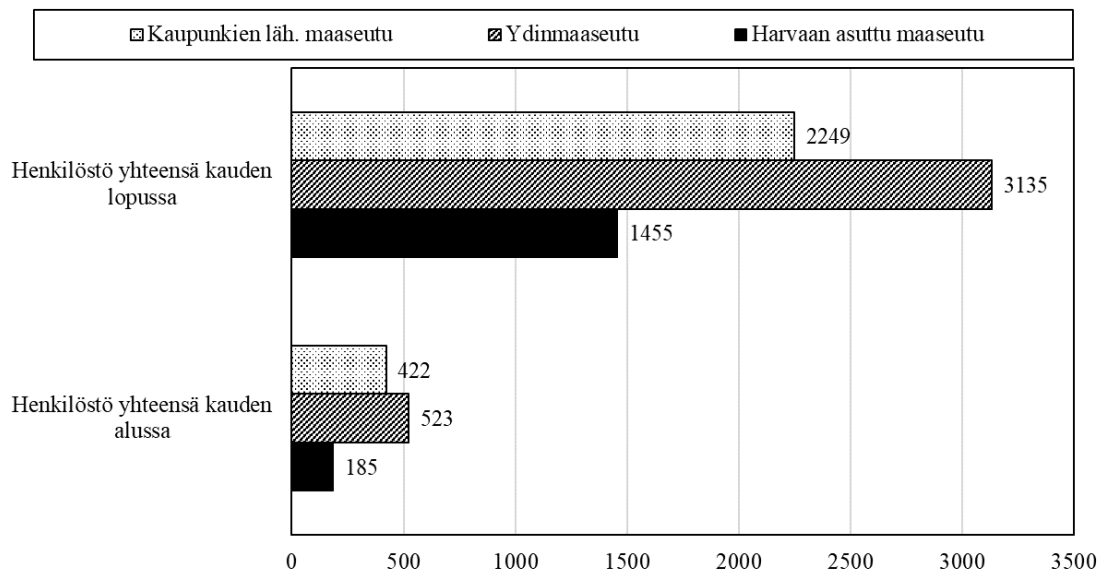
Parhaimmat kiitokset ohjaajalleni maatalousekonomian tohtorille Leena Rantamäki-Lahtiselle hyvästä ja napakasta ohjaustyöstä opinnäytetyöni eteenpäin viemisessä. Syvimmät kiitokset myös johtavalle asiantuntijalle Juuso Kalliokoskelle maa- ja metsätalousministeriöstä sujuvasta yhteistyöstä tutkimukseni aikana. Kiitän lämpimästi myös ystäviäni ja maaseudun mikroyrittäjiä Elena ja Timo Parkkilaa kyselykaavakkeen teknisen toimivuuden testaamisesta sekä perhettäni tuesta ja opinnäytetyöni oikolukemisesta sekä kommentoinnista.

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Maaseudulla sijaitsi noin 30 % kaikista mikro- ja pienyrityksistä vuonna 2016 (Suomen virallinen tilasto, 2018b). Pienten kasvuyritysten osuus oli noin 1,0 % kaikista maaseudulla sijaitsevista yrityksistä ajanjaksolla 2013–2016 (Suomen virallinen tilasto, 2018a). Pienellä kasvuyrityksellä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa yritystä, jonka henkilöstömäärä on kauden alussa alle kolme henkilöä, ja jonka henkilöstömäärä on kasvanut kauden loppuun mennessä vähintään kolmella henkilöllä. Määritelmä perustuu Suomen virallisen tilaston (2018a) pienten kasvuyritysten määritelmään.

Kuviossa 1 on esitetty maaseudun pienten kasvuyritysten henkilöstön lukumäärän muutos ajanjaksolta 2013–2016, jossa maaseudun määritelmä on kuntapohjainen. Kuviosta 1 voidaan nähdä, että kasvuyritysten henkilöstömäärän muutos on ollut suurin ydinmaaseudulla, jossa henkilöstömäärä on lisääntynyt yli 2500 henkilöllä ajanjaksolla 2013–2016. (Suomen virallinen tilasto, 2018a.)



KUVIO 1. Maaseudun pienten kasvuyritysten henkilöstömäärän muutos 2013–2016 (n = 766) (Suomen virallinen tilasto, 2018a).

Pienyritykset eroavat isoista yrityksistä markkinaosuuden, omistajuuden ja päätöksenteon suhteen, jolloin yrittäjän omalla kasvumotivaatiolla on näin ollen keskeinen rooli yrityksen kasvun taustalla. Kasvumotivaatioon vaikuttaa yrittäjän käsitykset yrityksen kasvukyvystä, kasvutarpeesta ja kasvutilaisuudesta. Pienyrittäjät kantavat liiketoiminnasta aiheutuvan taloudellisen riskin henkilökohtaisemmin kuin isommat yritykset, joten yrittäjän tulisi jo alkuvaiheessa miettiä kasvutavoitteitaan. Kasvutavoitteiden voidaan ajatella linkittyvän markkina-alueen kasvattamiseen. Yrittäjät, jotka käyttävät yrittäjämäiseen orientaatioon (*engl. Entrepreneurial orientation*) pohjautuvaa strategiaa suuntaamiseensa, kasvattavat markkinaosuuttaan tehokkaammin ja saavat isomman tuoton sekä ovat kilpailukykyisempiä markkinoilla. (Hyvönen, Kupiainen & Pietikäinen, 1995, 10; Kupiainen, Helenius, Kaihola & Hyvönen, 2000, 50; Torkko, 2006, 53; Wiklund, 1998, 65–66, 72.)

Kilpailukyky eli liiketoiminnallisesti kannattavan markkinaposition saavuttaminen on tärkeä tekijä pienyrittäjän menestymisen kannalta. Pienyrityksen kilpailukykyä lisää proaktiivinen ja innovatiivinen toiminta. Ulkoisen tehokkuuden yleisiä mittareita taas ovat liikevaihdon kasvu ja henkilöstön lukumäärä. Pienen yrityksen resurssiperusteinen kasvu rakentuu resurssien luomista mahdollisuuksista, ympäristöstä, motivaatiosta ja strategiasta. Koska pienten yritysten on vaikeampi saavuttaa mittakaavaetuja, tarvitaan kasvun tueksi erilaisia yhteiskunnallisia rahoitusinstrumentteja. (Kupiainen ym., 2000, 47; Laukkanen & Maliranta, 2019, 14; Penrose, 1959, 93–94; Wiklund, 1998, 51.)

Yhteiskunnan tavoitteet yritystoiminnan edistämiseksi pohjautuvat työllisyyden ja hyvinvointiyhteiskunnan säilyttämiseksi. Yhteiskunnan näkökulmasta yritysten nähdään tuottavan taloudellisen hyödyn lisäksi myös hyvinvointiyhteiskunnallista hyötyä työllisyyden kautta. Yrittäjyyttä voidaan edistää politiikkatoimin joko yritystoiminnan tai yrittäjämäisen toiminnan näkökulmista. Niillä voidaan vaikuttaa yrityksen perustamishalukkuuteen tai kasvuhaluuteen. Yritystoiminnan näkökulmasta tehtävissä politiikkatoimenpiteissä yrittäjyyden liiketoimintaa edistetään erilaisten toimijoiden kautta, kun taas yrittäjämäisessä yrittäjyyden edistämisessä pyritään luomaan positiivinen ilmapiiri yrittäjyyteen ja edesauttamaan yritysten verkostoitumista. Verkostoihin painottuu myös kasvuhaluuden näkökulma, jolla edistetään yrityskehityksen sisäistä dynamiikkaa. Perustamishalukkuus perustuu yksilökeskeiseen näkökulmaan,

jossa politiikalla pyritään vaikuttamaan yksilön omaan halukkuuteen yrityksen perustamiselle. (Niska & Vesala, 2007, 78–107; Vesala, Vihinen, & Kurki, 2011, 8–15.)

Maaseutuyrittäjyyttä ovat tutkineet muun muassa Rantamäki-Lahtinen, Vesala ja Vihinen (2013) sekä Aho ja Rahkonen (2014). Rantamäki-Lahtisen ym. (2013, 37) tutkimuksessa kävi ilmi, että maaseutuyrittäjyyden lähtökohtana on usein elämäntapayrittäjyyden näkökulma, mutta myös uusien palveluiden kysynnän luomat liiketoimintamahdollisuudet. Aho ja Rahkonen (2014, 91–92) tutkivat myös maaseudun palveluiden kysyntää ja heidän tutkimustuloksensa osoittavat, että 25–44 -vuotiaiden mielestä erityisesti maaseudun lähipalvelut ja yritystoiminnan monipuolistaminen koetaan tärkeiksi. Kuitenkin he havaitsivat, että 25–44 -vuotiaista alle 25 % uskoo tämän tulevaisuudessa toteutuvan. Ahon ja Rahkosen (2014, 79, 124) tutkimusraportista nousee myös esiin, että erityisesti nuoret (alle 25 -vuotiaat) ajattelevat maaseudun olevan osa heidän kulttuuriperintöään sekä vapaa-ajan asumistaan. Heidän tutkimusraportistaan käy myös ilmi, että nuorilla on kysyntälähtöinen asenne maaseutuun. Tutkimustulokset ovat saman suuntaisia Rantamäki-Lahtisen ym. (2013) tutkimustulosten kanssa, jossa yrittäjät näkevät kehittymispotentiaalia erityisesti elämys- ja virkistyspalveluihin, luontoon ja maaseutuun liittyviin hyvinvointipalveluihin sekä lähiruokaan ja siihen liittyviin palveluihin. Palveluiden laatu taas koetaan tärkeäksi elämäntapayrittäjien keskuudessa, joiden tavoitteisiin kuului myös elämänlaatu ja yrittäjyyden jatkuvuus. Näin ollen elämäntapayrittäjyyden tavoitteet ovat laajempia kuin liiketaloudelliset tavoitteet. (Rantamäki-Lahtinen ym., 2013, 37, 40.)

Rantamäki-Lahtisen ym. (2013, 39) tutkimuksessa nähdään tärkeäksi yksittäisten kansalaisten aktivoiminen yrittäjiksi, sillä vastaajat pitävät maaseutua kuitenkin innovatiivisena ja potentiaalisena toimintaympäristönä yrittäjyydelle. Heidän tutkimustuloksensa tukevat Ahon ja Rahkosen (2013, 120) tutkimustuloksia, jotka osoittavat joka viidennen kyselyyn vastanneen nuoren harkinneen ryhtyvän yrittäjäksi maaseudulle. Niska ja Vesala (2007, 78) taas esittävät tutkimuksessaan, että potentiaalisen yrittäjän lisäksi yritystoiminnan edistäminen voidaan kohdistaa myös yrityksen toimintaan tai sen toimintaympäristöön. Rantamäki-Lahtisen ym. (2013, 35) tutkimustuloksista nouseekin esiin, että kehitystarpeita nähdään verkostoitumisessa maaseutu-kaupunki -yritysten välillä.

1.2 Perustamistuki maaseudun uuden yritystoiminnan aloittamisessa ja kehittämisessä

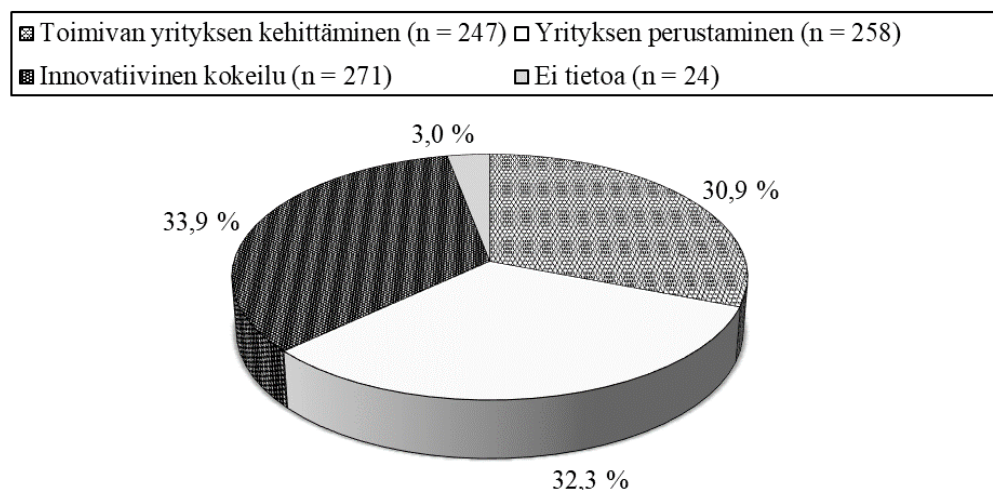
Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman 2014–2020 (*myöhemmin maaseutuohjelma*) tarjoamalla rahoituksella edistetään maatalouden ulkopuolisen yritystoiminnan aloittamista ja kehittämistä yrittäjämäisen toiminnan näkökulmasta (ks. luku 1.1). Perustamistuki on tarkoitettu maaseudulla sijaitseville mikro- ja pienyrityksille. Perustamistuessa mikro- ja pienyritysten määritelmä muodostuu Euroopan komission suosituksen artikla 2 (2003/361/EY) mukaisesti. Maaseutuohjelman strategiaan painopisteisiin kuuluu maaseudun yritysten kilpailukyvyyn ja uuden yritystoiminnan kehittäminen sekä sen tavoitteisiin kuuluu yhteistyön lisääminen ja uusien työpaikkojen syntymisen edistäminen maaseudulle. Yritysrahoitukseen kuuluvat yrityksen perustamistuki- ja investointituki ovat toimenpiteitä, jotka edistävät edellä mainittujen tavoitteiden toteutumista. Maaseutuohjelman rahoitus on suunnattu erityisesti pienille ja keskisuurille yrityksille, jotka sijaitsevat maaseudulla. Yritysten kasvun edistämiseksi rahoitus on kohdennettu uuden yrityksen perustamistoimenpiteisiin. Perustamistoimenpiteisiin kuuluu uuden yrityksen perustamisen lisäksi toimivan yrityksen kehittäminen sekä innovatiivinen kokeilu. Toimivalle yritykselle avustusta voidaan myöntää ainoastaan sille uuteen toimintaan. Uuden yrityksen perustamiseen ja toimivan yrityksen kehittämiseen voidaan myöntää rahoitusta 5 000–35 000 euroa ja innovatiiviseen kokeiluun 2 000–10 000 euroa. Uuden yrityksen perustamiseen ja toimivan yrityksen kehittämiseen avustusta voi hakea muun muassa konsultointi- ja asiantuntijapalveluihin. Uuden yrityksen perustamiseen avustusta voi hakea edellä mainittujen toimenpiteiden lisäksi koneiden ja laitteiden vuokraamiseen. Toimivan yrityksen kehittämisessä taas osallistumiseen messuille ja näyttelyihin. Innovatiivisen kokeilun avustus on liiketoiminnallisiin kokeiluihin tarkoitettu avustus. (Maaseutuverkosto, 2018a, 249, 259–260, 263–265; Maaseutuverkosto, 2018b, 34–35; Maa- ja metsätalousministeriö, 2019.)

Maaseutuohjelmakauden 2014–2020 aikana syyskuulle 2019 mennessä hyväksytyttä perustamistukihankkeita on ollut yhteensä 800 kappaletta. Tämä selviää Ruokaviraston toimittamista hankerekisterin 24.09.2019 perustamistukea koskevista tiedoista. Hankkeiden kokonaisrahoitus on ollut kuluvalle ohjelmakaudella noin 15,8 miljoonaa euroa, josta valtion rahoituksen osuus on ollut 55,1 % ja EU-rahoituksen osuus 42,0 %. Kuntarahoituksen osuus on ollut 2,9 % perustamistukihankkeissa. Kuluvalle



ohjelmakaudella keskimääräinen rahoitus on ollut 19 746,48 euroa hanketta kohden. (Hyväksytyt aloitustuet 24.9.2019.)

Kuviossa 2 on esitetty hankkeiden lukumäärällinen jakautuminen (n = 800) haetun avustuksen mukaisesti. Hankkeista 33,9 % on ollut innovatiivisen kokeilun hankkeita. Hankkeista 3,0 % ei anna tietoa siitä, mihin toimintoon rahoitusta on haettu. Innovatiivisen kokeilun hankkeet jakautuvat vielä yrityksen perustajien, yritystoiminnan kehittäjien ja ”ei tietoa” -hankkeiden kesken. Innovatiivisista kokeiluhankkeista (n = 271) 70,1 % on toimivan yrityksen kehittämiseen ja 27,3 % yrityksen perustamiseen. (Hyväksytyt aloitustuet 24.9.2019.)



KUVIO 2. Hankkeiden jakautuminen haetun avustuksen mukaisesti (n = 800)  
(Hyväksytyt aloitustuet 24.9.2019).

Hankerahoitusta voi hakea suoraan ELY-keskukselta tai ELY-keskukselta Leader-ryhmän kautta. Hyväksytyjen aloitustukien (24.9.2019) osalta ELY-keskusten omista hankkeista (n = 478) 33,7 % on haettu toimivan yrityksen kehittämiseen, mikä on 7,0 % enemmän kuin Leader-ryhmien kautta tehdyissä hankkeissa (n = 322). Innovatiivisen kokeilun hankkeista (n = 271) 43,2 % on toteutettu Leader-ryhmien kautta ja 56,8 % ELY-keskusten kautta. (Hyväksytyt aloitustuet 24.9.2019.)

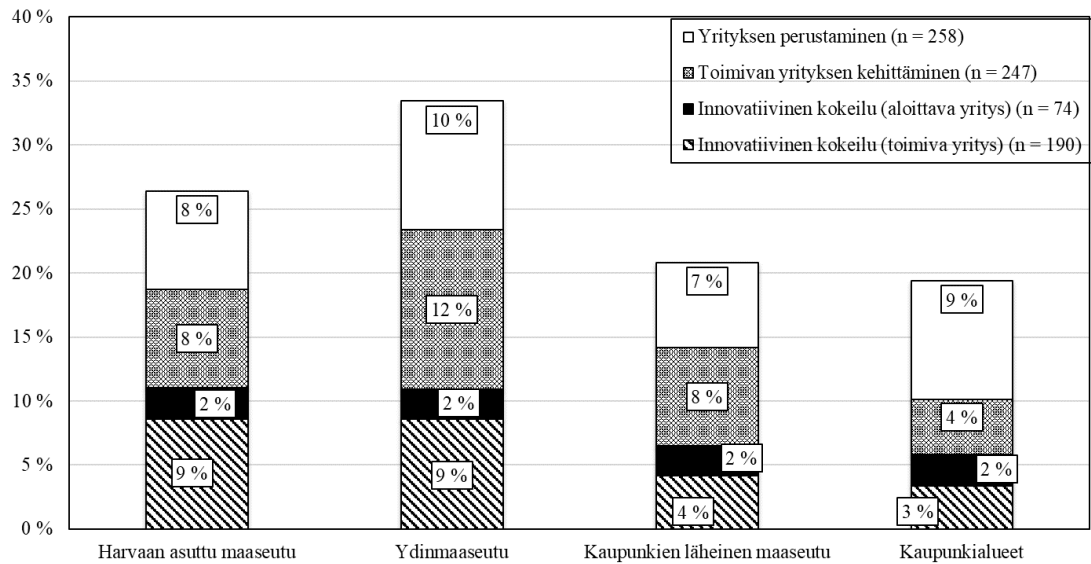
Hankkeiden kokonaislukumäärästä maatalojen hankkeita oli 56, eli 7,0 % myönnettyistä hankkeista. Maatalojen hankkeista 50,0 % on kohdistunut toimivan yrityksen kehittämiseen ja 32,1 % innovatiiviseen kokeiluun. ELY-keskusten kautta tehdyistä

maatilojen hankkeista 52,8 % (n = 36) kohdistuu Pohjois-Karjalan ELY-keskukseen. Muissa ELY-keskuksissa maatilojen hankkeet ovat jakautuneet tasaisemmin niiden vaihdellessa 2,8–8,3 % (n = 36) välillä. Leader-ryhmien kautta tehtyjen maatilojen hankkeiden jakauma on tasaisempi eikä siellä ole nähtävissä samanlaista hankepiikkiä yhden ELY-keskuksen osalta. Leader-ryhmien maatilojen hankkeista 40,0 % (n = 20) on tehty Pohjois- ja Etelä-Savon ELY-keskusten Leader-hankkeina. (Hyväksytyt aloitustuet 24.9.2019.)

Rahoituksen osuus vaihtelee eri avustusmuodoissa. Yrityksen perustamiseen hyväksytty kokonaisrahoitus on ollut keskimäärin 23 782,19 euroa hanketta kohden. Tämä on 10,5 % matalampi kuin toimivan yrityksen kehittämiseen hyväksytty kokonaisrahoitus hanketta kohden. Yrityksen perustajien kohdalla innovatiiviseen kokeiluun hyväksytty kokonaisrahoitus on ollut keskimäärin 9 233,56 euroa hanketta kohden, joka on keskimäärin 4,0 % korkeampi kuin toimivan yrityksen kehittäjillä. (Hyväksytyt aloitustuet 24.9.2019.)

Maaseutu luokitellaan Suomen ympäristökeskuksen laatiman Kaupunki-maaseutu-luokituksen mukaan sisempään ja ulompaan kaupunkialueeseen, kapunpungin kehysalueeseen, maaseudun paikalliskeskuksiin, kaupungin läheiseen maaseutuun, ydinmaaseutuun ja harvaan asuttuun maaseutuun (Suomen ympäristökeskus, 2013). Perustamistukiaineisto on jaettu tämän tutkimuksen tarkastelussa kaupunkialueisiin, kaupunginläheiseen maaseutuun, ydinmaaseutuun ja harvaan asuttuun maaseutuun. Tarkastelussa kaupunkialueet muodostuvat sisemmästä ja ulommasta kaupunkialueesta sekä kaupungin kehysalueesta. Maaseudun paikalliskeskukset on yhdistetty niitä vastaaviin maaseutualueisiin.

Kuviosta 3 voidaan nähdä, että hankkeet ovat kohdistuneet eniten ydinmaaseudulle sekä harvaan asutulle maaseudulle. Näiden osuus on 59,8 % (n = 769) hankkeista. Tarkastelun ulkopuolelle on jätetty 31 hanketta, joita ei voitu kohdistaa yrityksen aloittamiseen eikä kehittämiseen. Innovatiivisen kokeilun hankkeista (n = 271) 62,4 % on kohdistunut ydinmaaseudulle ja harvaan asutulle maaseudulle. Innovatiivisen kokeilun hankkeista 0,9 % on hankkeita, joita ei ole mahdollista jakaa yrityksen perustajien ja toimivien yritysten kesken. Yrityksiä on perustettu (n = 258) eniten ydinmaaseudulle ja kaupunkialueille, joiden osuus on 57,4 % yrityksen perustajista. (Hyväksytyt aloitustuet 24.9.2019.)

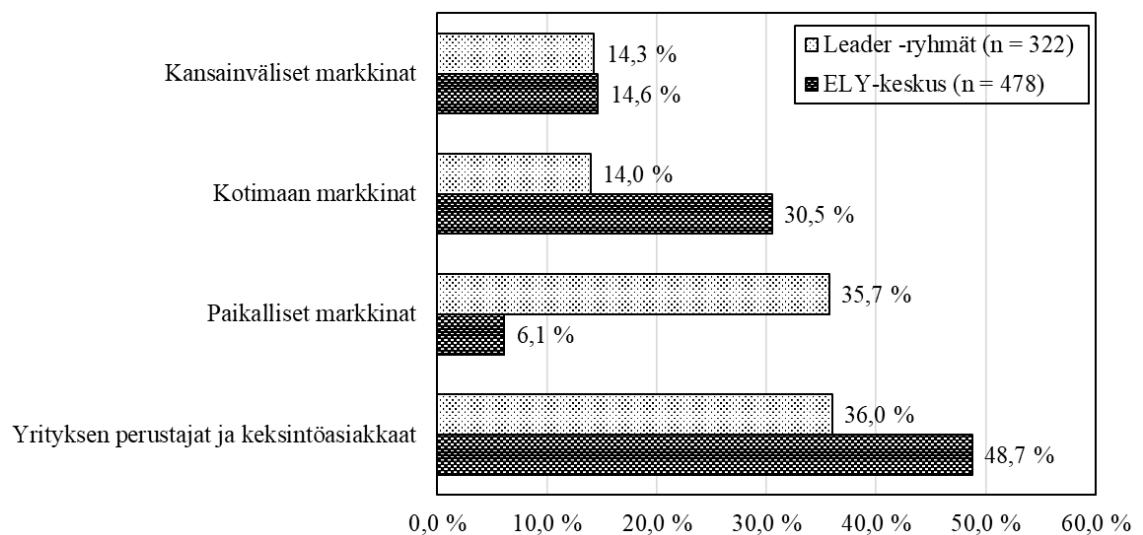


KUVIO 3. Hankkeiden jakautuminen maaseututyyppin mukaisesti (n = 769)

(Hyväksytyt aloitustuet 24.9.2019).

Toimivia yrityksiä on taas kehitetty (n = 247) eniten ydinmaaseudulla, joiden osuus on 38,9 % kaikista toimivan yrityksen hankkeista (Hyväksytyt aloitustuet 24.9.2019).

Kuvio 4 esittää hankkeiden jakautumisen markkinasuuntautumisen mukaisesti. Leader-hankkeista (n = 322) 71,7 % on markkinasuuntautunut yrityksen perustajiin ja keksintöasiakkaisiin sekä paikallisiin markkinoihin.



KUVIO 4. Hankkeiden markkinasuuntautuminen (n = 800) (Hyväksytyt aloitustuet 24.9.2019).

Yrityksen perustajista ja keksintöasiakkaista (n = 349) yhteensä 188 hanketta eli 33,8 % hankkeista on innovatiivisen kokeilun hankkeita (n = 118). Näistä 37,9 % on Leader-ryhmien kautta ja 62,7 % ELY-keskusten kautta rahoitettuja. ELY-keskusten hankkeista (n = 478) puolestaan 79,3 % on markkinasuuntautunut yrityksen perustajiin ja keksintöasiakkaisiin sekä kotimaan markkinoihin. Leader-ryhmien hankkeista (n = 322) 14,3 % on suuntautunut kansainvälisille markkinoille ja ELY-keskusten hankkeista (n = 478) suuntautumisen osuus on 14,6 %. Kaikista kansainvälisesti suunnatuista hankkeista (n = 116) joka neljäs on tehty Pohjois-Karjalassa. (Hyväksytyt aloitustuet 24.9.2019.)

Hankkeiden keston jakautumisessa on eroa avustustyyppien välillä; yrityksen perustamisen hankkeet ovat kestäneet keskimäärin noin 2 kuukautta pidempään kuin hankkeet keskimäärin. Innovatiivisen kokeilun hankkeet taas ovat olleet keskimäärin 2 kuukautta lyhyempiä kuin hankkeet keskimäärin. Hankkeiden keskimääräinen kesto on ollut 2 vuotta ja 3 kuukautta. Suurin jakauma hankkeiden kestossa on toimivan yrityksen kehittämisen hankkeissa, jossa hankkeen ajallinen kesto on ollut minimissään 6 kuukautta ja maksimissaan 4 vuotta ja 7 kuukautta. (Hyväksytyt aloitustuet 24.9.2019.)

### 1.3 Tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia empiirisesti perustamistukiavustusta saaneiden maaseudun mikroyritysten kasvun strategisen suuntaamisen käyttäytymismalleja ja niiden välisiä eroja. Tässä tutkimuksessa kasvulla ymmärretään kasvuasenteen eli kasvuhakuisuuden yhteys seuraavalle viidelle vuodelle asetettuihin kasvutavoitteisiin, jotka ilmentävät yrityksen kasvumotivaatiota. Henkilöstömäärän ja liikevaihdon kasvutavoite saadaan yrityksen nykyisen koon ja ajanjakson lopulle asetetun tavoitteellisen koon suhteellisenä muutoksena.

Tutkimuksessa tutkitaan yritystoiminnan kasvun strategista suuntaamista yrittäjämäisen orientaation avulla. Yrittäjämäinen orientaatio sopii tämän tutkimuksen tutkimusmalliksi, koska se pohjautuu yrityksen käyttäytymismallien ymmärtämiselle. Yrittäjämäisen orientaation avulla voidaan tässä tutkimuksessa selittää yrityksen käyttäytymisen ja kasvumotivaation välistä yhteyttä. Tutkimuksessa keskitytään erityisesti kasvun strategisen suuntaamisen muotoihin ja niiden välisiin eroihin yrittäjämäisen orientaation elementeissä.

Tutkimus pyrkii vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

Mitkä ovat maaseudun mikroyritysten kasvun strategisen suuntaamisen käyttäytymismallit?

Missä yrittäjämäisen orientaation elementeissä ja kilpailukyvyn potentiaaliin vaikuttavissa tekijöissä maaseudun mikroyritysten kasvun strategisen suuntaamisen käyttäytymismallit eroavat toisistaan?

Minkälainen yhteys perustamistuella on maaseudun mikroyritysten kasvun strategisen suuntaamisen käyttäytymismalleihin?

Tässä tutkimuksessa mikro- ja pienyrittäjät määritellään perustamistukea koskevien Euroopan komission (2003) suosituksiin perustuvan artiklan 2 (2003/361/EY) mukaisesti. Mikroyritykseksi artikla 2 määrittelee yrityksen, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 10 henkilöä ja vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma on enintään 2 miljoonaa euroa. Pienyritykseksi artikla 2 taas määrittelee yrityksen, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 50 henkilöä ja vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma on enintään 10 miljoonaa euroa. (Euroopan komissio 2003.)

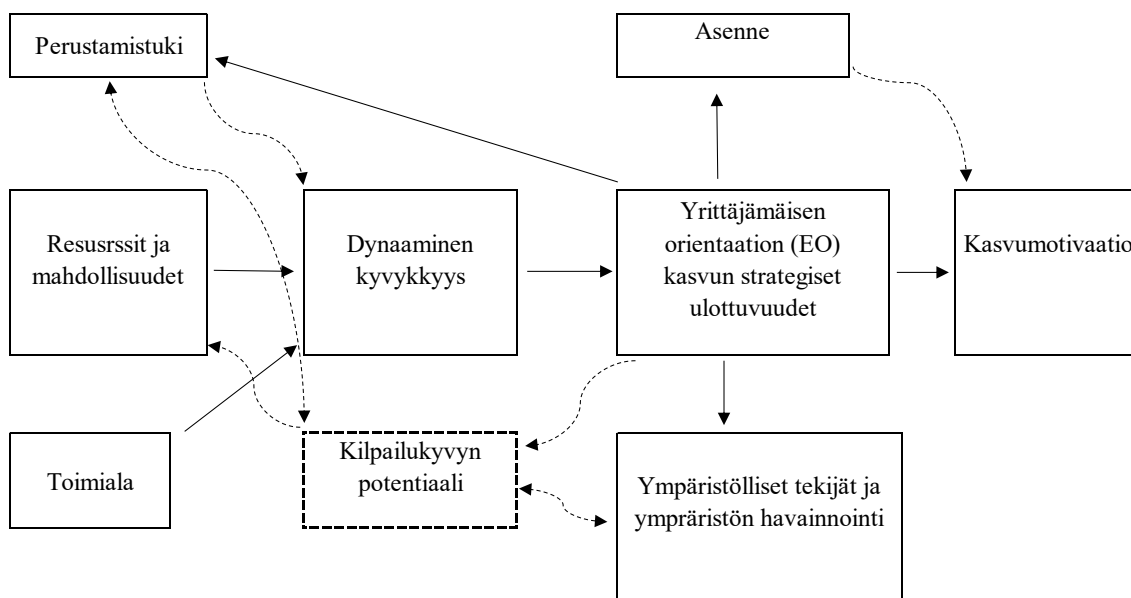
Tutkimuksessa yrityksen kasvuvaiheen alku on rajattu Manner-Suomen maaseutuohjelman ohjelmakaudelle 2014–2020, jonka aikana yritys on hakenut perustamistukea yritystoimintansa perustamiseen tai kehittämiseen. Perustamistuki on uusi tukimuoto, joka on otettu käyttöön ohjelmakaudella 2014–2020 (Mirvo, 2015). Tämän vuoksi perustamistuen vaikuttavuudesta ei ole saatavissa vielä historiatietoja, joten tutkimuksen näkökulma painottuu enemmän yritystoiminnan tulevaisuutta koskevaan suuntaamiseen kuin yritystoiminnan menneen kehittymisen tutkimiseen. Tutkimuksen ulkopuolelle jäävät ne kasvavat yritykset, jotka eivät ole saaneet hyväksyttyä päätöstä Ruokavirastolta perustamistukiaavustukselle 24.09.2019 mennessä sekä yritykset, jotka eivät ole hakeneet perustamistukiaavustusta kasvuunsa.

#### 1.4 Tutkimushypoteesit ja teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen kohteena on Manner-Suomen maaseutuohjelman ohjelmakauden 2014–2020 perustamistukiaavustusta saaneet maaseudulla toimivat mikroyritykset, jotka ovat saaneet Ruokavirastolta hyväksytyn tukipäätöksen 24.09.2019 mennessä. Tutkimus on rajattu yritystoiminnan julkisen tukirahoituksen perusteella, sillä tutkimusaineisto koostuu vain hyväksytyn perustamistukipäätöksen saaneista yrityksistä. Tutkimuksen

teoreettinen viitekehys (kuvio 5) muodostuu yrityksen resurssiperusteisen kasvun (ks. Wiklund, 1998) yhteydestä strategiseen päätöksentekoon (ks. Covin, Green & Slevin, 2006).

Tässä tutkimuksessa yrityksen kasvu määritellään kasvumotivaation kautta. Kasvumotivaatioon vaikuttaa yrittäjän asenteen taustalla olevat motiivit (Delmar & Wiklund, 2008, 438; Wiklund, 1998, 43). Mikroyritysten motiiveja tarkastellaan tässä tutkimuksessa dynaamisen kyvykkyyden kautta, joka pohjautuu Schumpeteriläiseen endogeeniseen kasvuteoriaan. Schumpeteriläisen endogeenisen kasvuteorian oletuksena on teknologisesta kehitymisestä ja innovaatioista johtuva ”*luovan tuhon*”-ajatusmalli markkinoiden jatkuvassa epätasapainossa, johon yritykset pyrkivät sopeutumaan (Maliranta & Ylä-Anttila, 2007, 15).



KUVIO 5. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys (Wiklund, 1998, 72; Maaseutuverkosto 2018a, 258, 264; Heikkinen, 2007; Kuuluvainen, 2011; Soirinsuo, 2012; Spilling, 1996).

Dynaamisen kyvykkyyden näkökulma lähtee taas yrityksen sisäisistä tekijöistä, joilla yritykset pyrkivät sopeutumaan muuttuneeseen ympäristöön. Yrityksen ympäristö rakentuu sisäisestä ja ulkoisesta ympäristöstä. Sisäistä ympäristöä voidaan tutkia resurssien uudistamisen avulla ja hyödyntää resurssien uuskokoonpanon avulla. (Madsen,

2010, 230–233.) Tässä tutkimuksessa dynaamista kyvykkyyttä tarkastellaan yrityksen käyttäytymismallin avulla.

Käyttäytymismallien määrittelemiseen käytetään tässä tutkimuksessa yrittäjämäiseen orientaatioon pohjautuvaa analyysimallia. Yrittäjämäisen orientaation mallia on käytetty useissa pk-yritysten kasvua koskevissa tutkimuksissa (ks. Soininen, Martikainen, Puimalainen & Kyläheiko, 2012; Wiklund, 1998). Yrittäjämäisen orientaation strategiset ulottuvuudet rakentuvat viidestä dimensiosta, joita ovat proaktiivisuus, innovatiivisuus, riskinottohalukkuus, aggressiivinen kilpailu ja autonomisuus (Lumpkin & Dess, 2001, 431). Tässä tutkimuksessa strategiset ulottuvuudet on rakennettu kolmesta dimensiosta: proaktiivisuus, innovatiivisuus ja riskinottohalukkuus. Nämä kolme dimensiota on valittu aikaisempien tutkimusten (Miles, Arnold Thompson, 1993; Miller & Friesen, 1983; Soininen ym., 2012) perusteella, joiden mukaan nämä sopivat yrityksen strategisen suuntaamisen analysoimiseen.

Tutkimushypoteesit ovat muodostettu tutkimuskysymysten pohjalta. Tutkimuksen kolme hypoteesia ovat:

H1: Kasvun strategisen suuntaamisen käyttäytymismalli on kaikilla maaseudun mikroyrittäjillä samanlainen.

H2: Maaseudun mikroyrittäjien kasvun strategisen suuntaamisen käyttäytymismalleilla ei ole eroa yrittäjämäisen orientaation elementeissä tai kilpailukyvyn potentiaaliin vaikuttavissa tekijöissä.

H3: Perustamistuella ei ole yhteyttä maaseudun mikroyritysten kasvun strategisen suuntaamisen käyttäytymismalleissa.

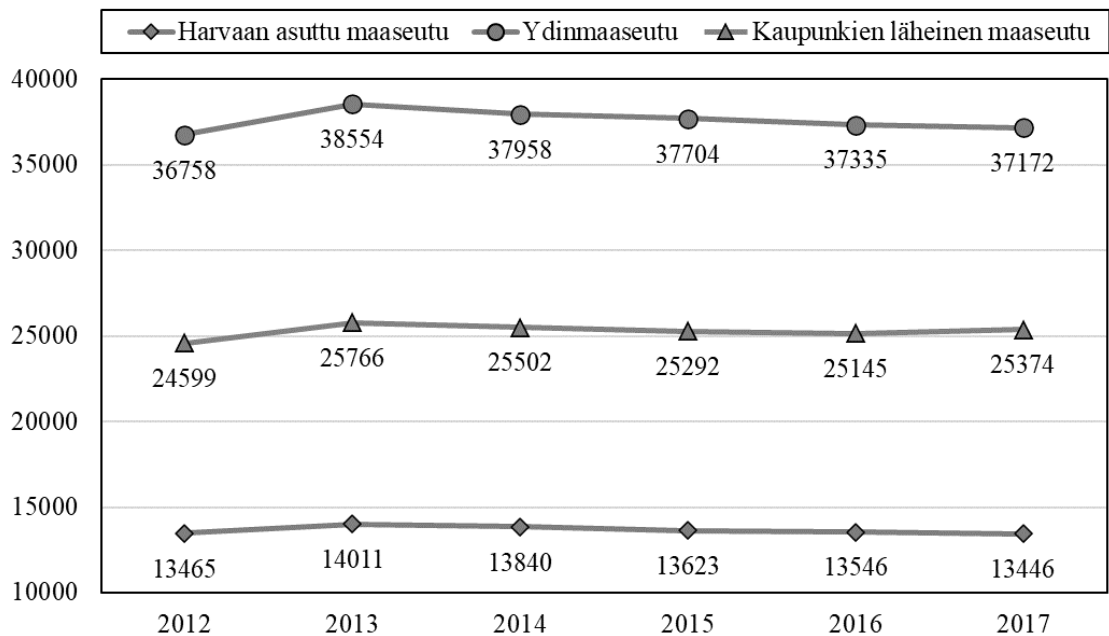
## 2 Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat

### 2.1 Maaseudun määritelmiä

Maaseudun määrittely voi tapahtua useista eri näkökulmista. Maaseudun määritelmä voi olla kaupunki- tai maaseutulähtöinen tai sen näkökulma voi pohjautua empiristis-rationaalisuuteen, restrukturaatioon tai kulttuuriin. Kaupunkilähtöinen määritelmä pohjautuu toiminnallis-taloudellisuuden näkökulmaan, kun taas maaseutulähtöinen määritelmä muodostuu elinkeinorakenteesta, väestötiheydestä ja suhtautumisesta luontoon elinympäristönä. Kaupunki-maaseutu -tarkastelussa vuorovaikutussuhteita voidaan tarkastella taloudellisten toimintojen, kuten kaupan, työssäkäynnin, matkailun ja muuttoliikkeen osalta. Tarkastelua voidaan tehdä myös sosiaalisten verkostojen ja poliittisen hallinnon, kuten alueiden välisen yhteisen politiikan tai ohjelmatyön kautta. Kulttuuriin pohjautuvassa määritelmässä maaseutu hahmottuu sen olemuksen kautta. Empiristis-rationaalinen näkökulma muodostuu tarkoin määritellyistä kriteereistä, kun taas restrukturaatioon pohjautuva määritelmä käsittää taloudellis-poliittiset suhteet sosiaalisten suhteiden ja verkostojen avulla. (Storhammar, 2010, 30; Storhammar & Virkkala, 2003, 17–18.)

Manner-Suomessa, eli Suomi pois lukien Ahvenanmaa, oli vuonna 2017 kaikkiaan 270 854 yritystä, joista 93,1 % oli mikroyrityksiä. Mikroyrityksistä 30,1 % sijaitsi maaseudulla. Kuviossa 6 on kuvattu maaseudulla sijaitsevien mikroyritysten lukumäärä ja sen kehittyminen vuosien 2012–2017 välisenä aikana. Kuviosta 6 voidaan havaita, että maaseudulla sijaitsevien mikroyritysten lukumäärä on pysynyt myös varsin tasaisena vuosien 2012–2017 välisenä aikana. Kuviosta 6 voidaan myös havaita, että ydinmaaseudulla sijaitsee noin puolet mikroyrityksistä. Ydinmaaseudulla ko. ajanjaksolla yritysten lukumäärä on vaihdellut 35 000–40 000 yrityksen välillä. Kaupunkien läheisellä maaseudulla taas mikroyritysten lukumäärä on vaihdellut 23 000–26 000 yrityksen välillä. Harvaan asutulla maaseudulla on vähiten mikroyrityksiä. Siellä niiden lukumäärä on vaihdellut 13 000–15 000 yrityksen välillä. (Suomen virallinen tilasto, 2018b.)





KUVIO 6. Maaseudun mikroyritysten lukumäärän kehittyminen Manner-Suomessa vuosien 2012–2017 välisenä aikana (Suomen virallinen tilasto, 2018b).

Manner-Suomessa oli 49 297 maatilaa vuonna 2016, joista noin 29,0 % oli monialaisia maataloja eli harjoittivat alkutuotannon lisäksi muuta yritystoimintaa. Niistä 73,5 % eli 10 370 oli suuntautunut palvelualoille. (Luonnonvarakeskus, 2020; Luonnonvarakeskus 2015.) Kaikista Manner-Suomessa sijaitsevista maaseutuyrityksistä 67,0 % oli suuntautunut palvelualoille. Näiden yritysten koko oli keskimäärin noin 2,2 henkilöä ja liikevaihto 395 027,86 euroa. (Suomen virallinen tilasto, 2018c.)

Työ- ja elinkeinoministeriön (2016, 9–14) tekemän selvityksen mukaan tuotantorakenteen siirtyminen palveluihin tuo haasteita maaseudulle väestön keskittyessä suuriin kaupunkeihin ja keskisuuriin keskuksiin. Selvityksen mukaan väestön keskittyminen johtaa siihen, että palveluiden saatavuus ja laatu heikkenevät erityisesti harvaan asutulla maaseudulla. Työ- ja elinkeinoministeriön (2016, 9–14) selvityksessä katsotaan, että työvoiman väheneminen vaikuttaa myös maaseudulla toimivien yritysten kehittämismahdollisuuksiin. Yritysten tulisi huomioida oman toimintansa kehittämisessä myös alueelliset vahvuudet, kuten verkostot sekä alueelliset resurssit. Työ- ja elinkeinoministeriön (2016, 9) selvityksessä todetaankin, että maaseudun luonnonvarat luovat uusia liiketoimintamahdollisuuksia yritystoiminnalle esimerkiksi biotalouden osalta. Uusien liiketoimintamahdollisuuksien syntyä tarkastelevat myös

Härmälä, Lamminkoski, Salminen, Halme ja Autio (2017). Härmälä ym. (2017, 20–21) esittävät, että uusia liiketoimintamahdollisuuksia luo myös digitalisaation kehittyminen. Heidän selvityksensä tulokset osoittavat, että pk-yrityksistä 75 %:lla on omat verkkosivut ja 51 % käyttää toiminnassaan sosiaalista mediaa. Härmälä ym. (2017, 21) myös toteavat, että yrityksistä yli 70 % pitää digitalisaatiota tärkeänä uusien asiakkaiden tavoittamiseksi, mutta sen myös koetaan tehostavan liiketoimintaprosesseja ja parantavan kannattavuutta.

## 2.2 Uudet yritykset ja yritystoiminnan strategia-ajattelu

Yritysten syntymistä ja niiden liiketoiminnallisia prosesseja voidaan tarkastella prosessinäkökulmasta (Storhammar, 2010), yrityssuunnittelun (Hamann, 2017) tai aktivoimisen näkökulmasta, kuten Pyysiäinen ja Vesala (2007). Prosessinäkökulma jakaantuu kahteen päänäkökulmaan: piirreteoriaan ja kontingenssiajatteluun sekä strategia-ajatteluun ja verkostoihin. Piirreteoria korostaa yksilön omien piirteiden roolia yrityksen syntymisessä, kun taas kontingenssiajattelussa yksilön omat piirteet, toimintaympäristö ja tilanteet muodostavat kokonaisuuden, joka vaikuttaa yritysten syntymiseen. Kontingenssiajattelussa voidaankin hyödyntää yrityssuunnittelua esimerkiksi seuraavien kontingenssifaktorioiden kautta: johtaminen ja suunnittelu, organisaation koko, ympäristön epävarmuus sekä työtehtävien keskinäinen riippuvuussuhde. (Hamann, 2017, 230; Storhammar, 2010, 26.) Aktivoinnilla taas pyritään vaikuttamaan yksilön asenteeseen yrittäjyyttä kohtaan (Pyysiäinen & Vesala, 2007, 141). Näin ollen voisi ajatella, että aktivoinnilla pyritään vaikuttamaan yritysten syntymiseen piirreteorian ja kontingenssiajattelun kautta.

Yrityssuunnitteluun liittyy myös strategia. Mintzberg (1979, 67–68) määrittelee strategian yrityksen harkittuna tulevaisuuden suunnitelmana. Hänen mukaansa strategiaan liittyvää päätöksentekoa voidaan lähestyä kolmen erilaisen teoreettisen ilmenemismuodon kautta, joita ovat suunnittelu, sopeutuminen ja yrittäjyysmäisyys. Mintzberg (1993, 44) kuitenkin kyseenalaistaa sen, että suunnitelmallisuus olisi aina yhteydessä strategisen muodostumisen kanssa. Storhammar (2010, 27–29) taas katsoo strategiaa ajatusmallina. Hänen mukaansa strategia-ajattelujen ja verkostojen ajatusmallissa yritys nähdään toimijana, jonka toimintaa voidaan tarkastella strategisesta näkökulmasta eri liiketoiminta-alueilla. Toiminnan kohteena on kaksi päälinjaa, joista toinen muodostuu yritystoiminnan systemaattisuudesta sekä toiminnallisesta

johtamisesta. Toinen päälinja muodostuu deskriptiivisemmästä yrityksen johtamisen näkökulmasta. Niska, Hynynen & Vesala (2011, 51–53) tulkitsee yrittäjän toimijanäkökulmaa muun muassa psykologisten tekijöiden ja motiivien kautta, jotka toimivat joko yritystoimintaa rajoittavina tai kehittävinä tekijöinä. He näkevät myös erityisesti sidosryhmäsuhteiden rakentamisen vaikuttavan yritystoiminnan menestymiseen.

### 2.3 Ympäristö ja yrityksen käyttäytyminen

Yrityksen ympäristöllisiä tekijöitä voidaan tarkastella dynaamisuuden, vihamielisyyden ja heterogeenisuuden (Gupta & Chin, 1993; Miles ym., 1993; Miller & Friesen, 1983) kautta, kun taas yrityksen käyttäytymistä (Covin ym., 2006) voidaan arvioida yrittäjämäisen orientaation avulla, joka pienissä yrityksissä (Wiklund, 1998) voidaan ajatella tarkoittavan samaa kuin yrittäjän oma yrittäjämäinen orientaatio. Covin ym. (2006, 57) määrittelevät yrittäjämäisen orientaation strategisena käsitteenä, joka kuvaa yritystasolla sen lopputulosta. Organisaation tasolla yrittäjämäinen orientaatio tulee esiin sen eri ulottuvuuksien kautta. Covin ym. (2006, 57) katsovat, että yrittäjämäisen orientaation ulottuvuuksia ovat proaktiivisuus, innovatiivisuus ja riskinottohalukkuus.

Miles ym. (1993, 12–13) pitävät proaktiivisuutta yrityksen sopeutumiskeinona ympäristöönsä. He tähdentävät, että yrittäjämäinen orientaatio tulee esiin myös innovatiivisena ongelmanratkaisutaitona sekä riskin hyväksymisenä osana tavoitteiden saavuttamista. Miller & Friesen (1983, 222) kuvaavat innovatiivisuuden uusia tuotteita ja teknologiaa hyödyntävinä palveluina, joilla haetaan riskinottamisen avulla johtavaa markkina-asemaa. Johtavan markkina-aseman hakeminen kuvaa yrityksen proaktiivista käyttäytymistä.

Gupta ja Chin (1993) tutkivat yrityksen dynaamisessa ympäristössä tapahtuvien muutosten yhteyttä yrityksen strategian muutoksiin elinkaarellisen sijainnin mukaan. Gupta ja Chin (1993, 28–29) määrittelevät ympäristön dynaamisuuden kilpailijoiden ja asiakkaiden ennustamattoman käyttäytymisen sekä toimialaan liittyvien innovatiivisten muutosten kautta. He kuvaavat yrityksen elinkaaren muodostuvan kolmesta eri tasosta, joita ovat perustamisvaihe, kasvuvaihe ja kypsävaihe. Millerin ja Friesenin (1983) tutkimuksen näkökulma taas on ollut innovatiivisuuteen pohjautuvan strategian yhteydestä ympäristöllisiin tekijöihin. Miles ym. (1993) keskittyivät tutkimuksessaan

ratkaisemaan ympäristössä kasvaneen vihamielisyyden johtamia ongelmia yrittäjämäisen orientaation avulla.

Innovatiivisuus on korkeampi menestyneillä yrityksillä ja kasvuvaiheen yrityksillä kuin kypsän vaiheen yrityksillä. Yrityksen menestymisen myötä sillä on myös paremmat mahdollisuudet toimia innovatiivisemmin heterogeenisessä ympäristössä. Heterogeeninen ympäristö muodostuu yritystoiminnan hajauttamisesta ja markkinaorientaatiosta. Yritysten innovatiivista toimintaa taas vähentää ympäristön vihamielisyys eli aggressiivinen kilpailu. Ympäristön vihamielisyyden kasvu johtaakin siihen, että yritykset muuttuvat ympäristössään käytökseltään reaktiivisemmiksi. Isommat yritykset pystyvät kuitenkin vaikuttamaan ja hallitsemaan ympäristöään paremmin kuin pienet yritykset. (Gupta & Chin, 1993, 38; Miles ym., 1993, 20; Miller & Friesen, 1983, 222, 225, 230.)

#### 2.4 Yrityksen kilpailukyky ja kilpailuetu

Mäntyneva (2012, 14) määrittelee yrityksen kilpailukyvyn seuraavasti:

*”Miten siis varmistaa olemassaolo ja kilpailukyky lisääntyvässä kilpailussa? Vastaus: kilpailussa asiakkaiden kysynnästä tulee kyetä tuottamaan asiakkaiden tarpeisiin sopivia ratkaisuja kilpailukykyisesti.”*

Mäntyneva (2012, 14) näkee, että nopeus ja tuotantokustannusten alentaminen on tärkeä osa tällaisen kilpailukyvyn saavuttamista.

Yrityksen kilpailukykyä määritellään esimerkiksi yrityksen verkostojen (Leminen, Isabelle, Rajala & Westerlund, 2016), toimintaympäristön (Metaxas, Duquenne & Kallioras, 2016) sekä rahoituksen saatavuuden (Fonseka, Tian & Li, 2014) kautta. Yrityksen kilpailuetua voidaan taas arvioida dynaamisella kyvykkyydellä resurssien uudelleen allokoimisella (Lin & Hua-Ling, 2016, 261).

Kilpailuetua voidaan rakentaa olemassa olevien resurssien hyödyntämisellä yhteistyöverkostoissa, joiden avulla yritys voi lisätä kilpailukykyään (Leminen ym. 2016, 11; Lin & Hua-Ling, 2016, 262–263). Verkostojen luomaan kilpailuetuun yritysten resurssien yhteensovittamisen kautta vaikuttaa yrityksen toimintaympäristö. (Chai, Yap & Wang, 2011, 18; Leminen ym. 2016, 21). Chai ym. (2011, 18) esittävät, että vakaassa toimintaympäristössä läheiset verkostot pystyvät luomaan lisäarvoa innovatiivisen

toiminnan kautta, kun taas harvat verkostot toimivat paremmin tilanteissa, joissa yrityksen on toimittava strategisesti nopeasti ja joustavasti. He tähdentävät, että tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi ympäristössä tapahtuvat ennustamattomat muutokset. Yrityksen kilpailukykyä lisää myös alueellisesti toimiva elinvoimainen sektori sekä pääsy ulkoiseen rahoitukseen kuten sijoittajien ja pankkien tarjoamaan rahoitukseen ja julkiseen rahoitukseen. Ulkoinen rahoitus parantaa yrityksen kilpailuedun rakentumista lyhyellä aikavälillä, kun taas yrityksen oma rahoitus helpottaa pääsyä ulkoiseen rahoitukseen pitkällä aikavälillä. (Fonseka ym., 2014, 593, 614–615; Metaxas ym., 2016, 249.)

Freixanet ja Churakova (2018, 131) esittävät kilpailukyvyn ja kasvun lähteeksi innovatiivisuutta ja kansainvälistymistä. Leminen ym. (2016, 21) tarkentavat, että kansainvälistyvät yritykset ovat myös kasvuorientoituneita yrityksiä. Freixanet ja Churakova (2018, 141–142, 145) osoittavat, että vientiin suuntautuneet yritykset ovat innovatiivisempia kuin muut yritykset. He kuitenkin lisäävät, että innovatiivisuus ei kasva yhtä aikaa kansainvälistymisen asteen kasvaessa viennistä tytäryhtiöihin

### 3 Yrityksen kasvun teoria

#### 3.1 Kasvuteorian kehittyminen

Uusklassinen kasvuteoria kuvaa pitkän aikavälin kasvua. Se myös olettaa, että markkinoilla vallitsee täydellinen kilpailu. Kasvu määritellään uusklassisessa kasvuteoriassa potentiaalisen tuotoksen kasvuna. Tarkoituksena on löytää kasvuun johtava trendi, joten sen kasvun malli on kysyntätyöntöinen. Vakiokasvuun vaikuttavat vakioskaalatuotot ja työvoiman eksponentiaalinen kasvu. Työvoiman kysyntä ja työvoiman kustannus ovatkin uusklassisen kasvuteorian keskeisiä tekijöitä. Uusklassisessa kasvuteoriassa tuottavuus pohjautuu työvoiman saatavuuden kasvuun ja teknologian kehitykseen pitkällä aikavälillä. Teknologian tason oletetaan olevan kaikilla sama, jolloin teoria perustuu tuotantoresurssien (työvoiman ja pääoman) allokoinnille. Endogeeninen kasvuteoria eroaa uusklassisesta kasvuteoriasta siinä, että se olettaa teknologian ja sen kehittymisen olevan olennainen osa taloudellista aktiivisuutta, minkä innovatiiviseen toimintaan voidaan vaikuttaa talouspolitiikalla. (Solow, 2000, 350–357, 366; Maliranta & Ylä-Anttila, 2007, 14.)

Schumpeteriläinen kasvuteoria on myös endogeeninen kasvuteoria, koska se käsittää innovatiivisuuden osana tuottavuutta. Sen kuitenkin erottaa endogeenisesta kasvuteoriasta se, että yritysten oletetaan olevan heterogeenisia. Yritysten heterogeenisuuden vuoksi niiden välillä on kilpailua käytettävissä olevista innovaatioista, mutta myös työvoiman saatavuudesta. Yritysten välinen kilpailu nähdään kuitenkin innovatiivisen ympäristön aktivoijana sekä tärkeänä osana yritysten rakennemuutosta. (Maliranta & Ylä-Anttila, 2007, 15–16.)

Aghion ja Howitt (2007, 79–80) vertailevat toisiinsa neoklassista kasvuteoriaa ja hybridimallin kasvuteoriaa. He määrittelevät hybridimallin kasvuteorian sekä neoklassisen että Schumpeteriläisen kasvuteorian yhdistelmänä. Aghion ja Howitt (2007, 80–82, 88) laskevat hybridimallissa tuottavuuden Schumpeteriläisen kasvuteorian mukaan ja pääoman kasvun neoklassisen talousteorian mukaan, koska neoklassisessa kasvuteoriassa ei huomioida innovatiivisuutta. He esittävät, että innovatiivisuutta voidaan kuvata tuotekehityksellä ja siihen vaikuttaa harjoitettu politiikka, yhteiskunnan yleinen varallisuus sekä kansainvälinen vaihdanta. Aghion ja Howitt (2007, 93) osoittavat, että Schumpeteriläistä kasvuteoriaa tarvitaan pääoman kasaantumisen ja innovaatioiden

kasvun mallintamisessa. Schumpeteriläistä kasvuteoriaa on myös kritisoitu sen voimakkaan dynaamisesta yrittäjyyden näkökulmasta (mm. Kirzner, 1999, 7). Kirzner (1999, 6) kiistää, että innovatiivisuudella ja teknologialla olisi yhtä suurta roolia markkinatasapainoon pyrkimisellä kuin Schumpeteriläisen markkinoiden epätasapainon teoriassa oletetaan olevan. Kirzner (1999, 6, 14) ajattelee, että yritys pyrkii markkinatasapainoon havainnoimalla markkinoihin liittyvät epäkohdat lisävoittojen vuoksi. Hän kuvaa yrittäjät enemmänkin subjektiivisina toimijoina, jotka pyrkivät koordinoimaan toimintaansa rohkeuden, luovuuden ja innovatiivisuuden avulla.

### 3.2 Yrityksen koko, kasvu ja kasvun mallintaminen

Yrityksen kokoa voidaan määritellä sen tarjoaman rajallisen tuotoksen kautta (Penrose, 1959, 12) sekä yrityksen arvon, henkilöstömäärän, kokonaisvoiton ja nettovarallisuuden (Dang, Li & Yang, 2018, 160) avulla. Penrose (1959, 12) esittää, että yrityksen koko rajoittaa sen tuotoksen määrää. Tämän vuoksi hän katsoo, että yrityksen tulisi seurata pitkän aikavälin tuotantokustannuksien kehittymistä sekä myynnistä saatavien tuottojen kehitystä.

Yrityksen kasvu määritellään useissa tutkimuksissa (Kangasharju, 2000; Penrose, 1959; Soirinsuo, 2012; Wiklund, 1998) yrityksen fyysisen koon muuttumisena henkilöstömäärän ja liikevaihdon osalta ”koon ja ajan” -horisontissa. Penrose (1959, 99–100) nostaa esiin, että yritys voi kasvaa myös alentamalla tuotantokustannuksiaan ilman fyysisen koon muuttumista. Hän kuvaakin kasvua laajentumisen kautta saavutettuna voittona. Tässä tutkimuksessa yrityksen kasvua tutkitaan kuitenkin ainoastaan sen fyysisen koon muuttumisen kautta.

Kangasharju (2000, 29) jakaa yrityksen kasvuun vaikuttavat tekijät sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Ulkoiset tekijät muodostuvat ympäristöllisistä tekijöistä, joita ovat kysyntä, kilpailijoiden toiminta ja paikallinen tarjonta. Sisäiset tekijät taas muodostuvat yrityksen sisäisistä tekijöistä, joita ovat yrityksen koko, ikä ja resurssit. Kangasharjun (2000, 29) mukaan yrityksen resursseihin kuuluu henkilöstömäärän lisäksi myös yrityksen strategiavalinta. Soirinsuo (2012, 35–36) tuo esiin omassa tutkimuksessaan yrityksen kasvustrategian sen käyttämän laajentumistavan kautta. Hänen mukaansa yritys voi laajentua luontaisen kasvun eli myynnin ja tuotoksen lisääntymisen, hajauttamisen tai yrityskaupan sekä yritysfuusion avulla. Samalla Soirinsuo (2012, 36) tähdentää, että riski on kiinteä osa yrityksen strategiaa kasvun aikana.

Kasvustrategia konkretisoituu laajentumistapojen kautta, kun taas yritys voi hakea kilpailuetua uusien tuotteiden lanseeraamisen avulla tai kehittämällä nykyisten tuotteiden laatua. Kilpailuedun saavuttamiseksi yrityksen resurssien täytyy olla heterogeenisesti jakautuneita yrityksen sisällä. Yrityksellä olisi hyvä olla myös käytettävissään vapaita resursseja kasvunsa mahdollistamiseksi. (Penrose, 1959, 99; Soirinsuo, 2012, 35; Wiklund, 1998, 24).

Yrityksen kasvu voidaan mallintaa absoluuttisena kasvuna (Peric & Vitezic, 2016), relatiivisena eli prosentuaalisena kasvuna yleisen kasvun mallilla (Covin ym., 2006; Delmar & Wiklund, 2008; Wiklund, 1998) tai Gibratin lain suhteellisen kasvun mallilla (Daunfeldt, Elert & Lang, 2012; Peric & Vitezic, 2016; Rantala, 2006; Wiklund, 1998). Absoluuttinen kasvu ilmaistaan usein henkilöstömäärän ja liikevaihdon määrän muutoksena rajatulta ajanjaksolta, kun relatiivinen kasvu ilmaisee yrityksen kokonaiskasvuvauhdin rajatulta ajanjaksolta. Relatiivisen kasvun malli reagoi herkästi perustamisvaiheessa olevien yritysten suhteen. Mallin teoreettinen soveltaminen aloittavien yritysten osalta ei siis käytännössä onnistu, koska alkuarvoa ei ole saatavilla. (Peric & Vitezic, 2016, 7–9; Wiklund, 1998, 83–84.) Tässä tutkimuksessa kasvua mitataan relatiivisella kasvun mallilla kasvumotivaation osalta nykyhetkestä seuraavalle viiden vuoden ajanjaksolle (ks. Delmar & Wiklund, 2008).

Gibratin lain mukaan yritysten kasvu on riippumatonta yrityksen koosta. Sen mukaan yritysten vuotuinen kasvuvauhti on samansuuruinen isojen ja pienten yritysten osalta. (Rantala, 2006, 13.) Gibratin lain pätevyyttä ovat tutkineet esimerkiksi Daunfeldt ym. (2012), Peric ja Vitezic (2016), Rantala (2006) ja Wiklund (1998). Daunfeldt ym. (2012, 467–468) osoittavat tutkimuksessaan, että Gibratin laki on voimassa useammin liikevaihdon kuin henkilöstömäärän osalta. He kuitenkin jatkavat, että liikevaihdon ja henkilöstömäärän välinen ero tasoittuu, kun henkilöstömäärä vakiintuu yrityksessä. Gibratin lain pätevyyden hylkäävät Peric ja Vitezic (2016) sekä Rantala (2006). Peric ja Vitezic (2016, 7–9) osoittavat, että globaalin talouden suhdannevaihteluilla eli kasvunvaihtelulla on suurempi merkitys pienempiin yrityksiin kuin keskisuuriin ja suuriin yrityksiin. He kuitenkin huomauttavat, että työllisyysasteen suhteen pienet yritykset eivät ole yhtä suhdanneherkkiä kuin suuret yritykset. Peric ja Vitezic (2016, 9) myös lisäävät, että pienten yritysten matala kasvuvauhti saattaa merkitä sitä, ettei niillä



ole taantumana aikana tarpeeksi kassavirtaa innovatiiviseen toimintaan. He otaksuvatkin, että pitkällä aikavälillä pienillä yrityksillä on tämän vuoksi keskimääräistä korkeampi lopettamissuhde.

Yritysten kasvuvauhtiin vaikuttaa myös niiden synty tapa. Yrityskauppojen ja hajauttamisen kautta syntyneet yritykset kasvavat hitaammin kuin aidosti syntyneet yritykset eli yrityksen perustajien yritykset. Jos yrityksen perustajia on useita, ne kasvavat nopeammin kuin yhden yrittäjän yritykset. Innovatiivinen toiminta ei kuitenkaan nosta yksittäisen yrityksen kasvuvauhtia verrattuna muiden yritysten kasvuvauhtiin. Tuoteinnovaatioita tekevät yritykset kasvavat peräti hitaammin, kun taas uusien yritysten nopeaan kasvuun vaikuttaa tehokas, uusi ja luova tapa hyödykkeen tai palvelun tuottamiseksi. (Rantala, 2006, 64, 109–110.)

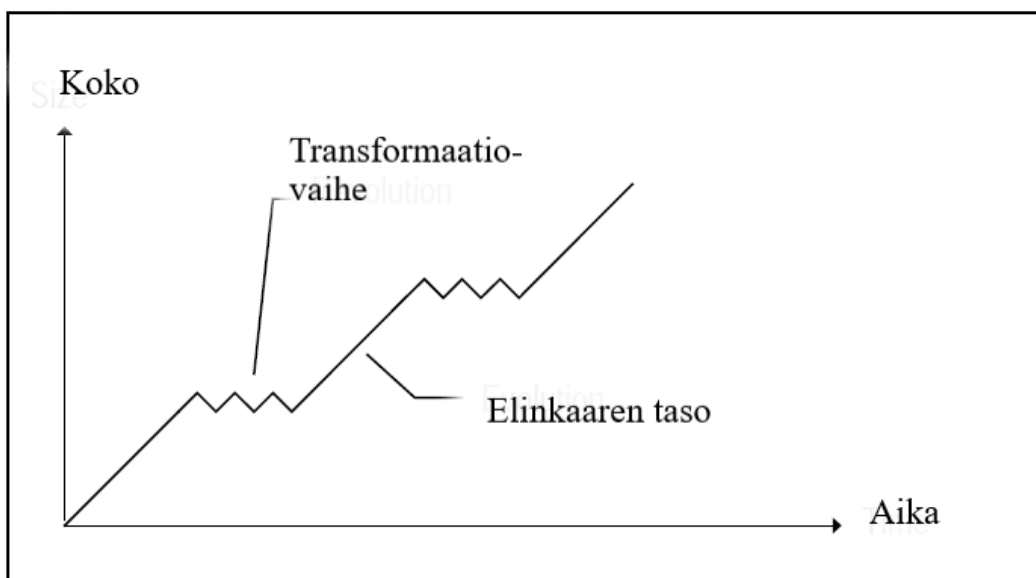
### 3.3 Yritystoimintaan ja kasvuun liittyvät riskit

Riski voidaan määritellä tulevaisuuteen liittyvänä epätietoisuutena, jolle voidaan laskea toiminnan tulokseen johtava todennäköisyys. Tulos voi tulla esiin yritystoiminnan tappion muutoksena sekä tappion tasona. Tappion muutokseen ja tasoon vaikuttaa käänteinen riski. Käänteinen riski tarkoittaa sitä, että tuottojen jakauma ei ole normaalisti jakautunut vaan tuottojakauma on oikealle vino. Negatiivisen riskin toteutuessa tappion arvo on suurempi kuin voiton arvo positiivisen tuloksen seurauksena. (Hardaker, Anderson, Huirne & Lien, 2015, 88–90; Kuusela & Ollikainen, 2005, 15; Olson, 2004, 293; Penrose, 1959, 56.)

Riskejä voidaan arvioida sekä riskinlähteen että niiden luonteen avulla. Riskinlähteitä ovat tuotanto-, markkina-, ja liikeriskit sekä lakisääteiset riskit ja henkilöstöresursseihin liittyvät riskit, jotka liittyvät esimerkiksi teknologiaan, hintojen vaihteluihin ja vieraan pääoman hintaan. Riskit voivat olla myös fundamentaalisia eli poliittisia, taloudellisia ja sosiaalisia riskejä, jolloin ne eivät kohdistu vain yhteen yritykseen vaan koko yhteiskuntaan. Luonteeltaan riskit voidaan luokitella joko dynaamisiksi eli spekulatiivisiksi riskeiksi tai staattisiksi eli vakuutusriskeiksi. Yksilö voi omalla toiminnallaan vaikuttaa dynaamisten riskien lukumäärään, mutta niiden toteutumisen todennäköisyyden arvioiminen on vaikeampaa, kuin staattisten riskien todennäköisyyden arviointi. Liikeriskit ovatkin luonteeltaan usein dynaamisia, sillä ne voivat syntyä yrittäjän oman uuden sekä luovan toiminnan kautta tai ovat seurausta yrityksen

ympäristössä tapahtuneista muutoksista. Riskejä lisäävät laajojen ja monimutkaisten järjestelmien kehittyminen sekä yritysten verkostoitumisesta johtuvat lisääntyneet riippuvuussuhteet. (Kuusela & Ollikainen, 2005, 33, 36–39, 66–67; Olson, 2004, 294.)

Yrityksen elinkaarimallista (kuvio 7) voidaan havaita, että yrityksen elinkaaren tasoja erottaa toisistaan transformaatiovaihe eli muutosvaihe, joka pitää sisällään useita lyhytkestoisia kriisejä.



KUVIO 7. Yrityksen elinkaarimalli (Wiklund, 1998, 31).

Yritys on haavoittuvaisin transformaation aikana, koska ajanjakso sisältää epäonnistumisen riskin, ja mahdollisesti samalla myös dynaamisesta ympäristöstä tulevan epävarmuuden. Epävarmuus eroaa riskistä siinä, että sen toteutumisen todennäköisyys on tuntematon. Ympäristöstä tulleen muutoksen takia yrityksen on sopeuduttava muuttuneeseen tilanteeseen ja suunnattava yrityksensä toimintaa uudelleen muuttamalla strategiaansa. Yritys saattaa myös joutua muuttamaan rakenteellisia elementtejään, joita ovat esimerkiksi teknologia, differentoituminen eli erilaistaminen ja integroituminen. Sopeutumiseen liittyy myös riski eli epätoivotun seuraamuksen todennäköisyys. Riskin välttämiseksi voidaan esimerkiksi hajauttaa toimintaa. Riskiä taas kasvattavat isot aineelliset investoinnit sekä vieraan pääoman määrä. (Kuusela &

Ollikainen, 2005, 17, 72; Miller, 1982, 132–133, 148; Penrose, 1959, 56–58, 62–63; Wiklund, 1998, 29–31, 69.)

Yritystoimintaan liittyviä riskejä voidaan arvioida talouden suhdannevaihteluiden (Kangasharju, 2000), strategisten riskien (Gartner & Liao, 2012) sekä päätöksenteon riskin (Wennberg, Delmar, McKelvie, 2016) näkökulmasta. Kangasharju (2000) tutki suhdannevaihtelun sekä elinkaarellisen sijainnin vaikutusta yritysten kasvussa. Kangasharju (2000, 36) osoittaa, että makrotaloudellisilla eli koko talouden suhdannevaihteluilla ei ollut niin suurta merkitystä uusien yritysten kasvupotentiaaliin kuin yrityksen elinkaarellisella sijainnilla. Hän tähdentää, että uusien yritysten kasvupotentiaali oli myös matalasuhdanteen aikana korkeampi kuin vanhemmilla yrityksillä.

Gartner ja Liao (2012) tutkivat ympäristön epävarmuudesta johtuvia vaikutuksia yritystoiminnan aloittamisessa strategisten riskien näkökulmasta, kun Wennberg ym. (2016) keskittyivät uusien yritysten päätöksenteon riskiin epävarmuuden vallitessa. Gartner ja Liao (2012, 703, 708) tarkastelevat ympäristön epävarmuutta liiketoiminnan epävarmuuden ja siihen sisältyvän hintariskin näkökulmasta. He määrittelevät strategiset riskit yritystoiminnan kehittämiseen ja ei-strategiset riskit yrityksen yleisiin tekijöihin, kuten kokoon ja seuraavan viiden vuoden kasvuodotuksiin. Gartnerin ja Liaon (2012, 709) tutkimustulokset osoittavat, ettei strategisilla ja ei-strategisilla riskeillä ole eroa yritystoiminnan aloittamisen ja sen menestymisen suhteen. Wennberg ym. (2016, 408–409) taas osoittavat, että uudet ja pienet yritykset pyrkivät tehostamaan päätöksentekoaan silloin, kun niiden toiminnan jatkuvuus on uhattuna. He jatkavat, että selviytymisuhan alla uudet ja pienet yritykset ovat kasvuhakuisempia kuin isommat yritykset.

Yritysten kasvuhakuisuuteen vaikuttaa niiden kokema uhka omasta selviytymisestään sekä niiden koko ja ikä. Selviytymisen uhka syntyy siitä, että yrityksen alhainen tehokkuus kuluttaa sen olemassa olevat resurssit, joka saattaa johtaa yrityksen epäonnistumiseen. Alhainen tehokkuus lisääkin epävarmuutta yrityksen kasvuhakuisuudessa. Epävarmuuden vallitessa kasvuhakuisen päätöksentekoon liittyy myös relatiivinen eli suhteellinen riski yritystoiminnan lopettamisesta, tarvittavasta organisaation rutiinien muuttamisesta ja henkilöstömäärän kasvusta. (Hutzschenreuter, Günther & Voll, 2010, 165; Wennberg ym., 2016, 410–412, 424.)

### 3.4 Riskinalainen päätöksenteko ja strategisesta epäonnistumisesta oppiminen

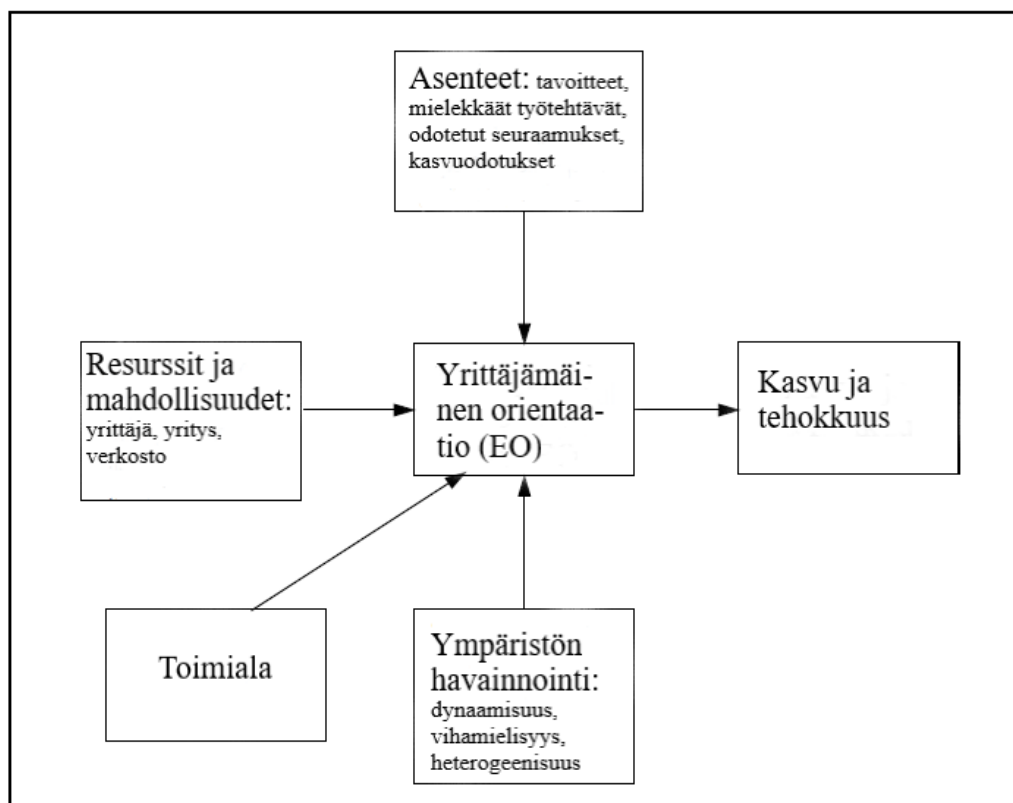
Riskinalaista päätöksentekoa voidaan arvioida kokemusarvon ja päätöksentekoarvon (Kahneman & Tversky, 1984) sekä epäonnistumisista johtuvan strategisen oppimisen (Covin ym., 2006) kautta. Kahneman ja Tversky (1984, 349) ajattelevat, että yrittäjien päätöksenteossa yhdistyvät kokemusarvo ja päätöksentekoarvo. He arvioivat kokemusarvoa yrityksen menneen tuloksen vaikutuksesta yrittäjälle syntyneeseen tunteeseen. Positiivisesta tuloksesta syntynyttä tunnetta he arvioivat tyytyväisyyden avulla ja negatiivisesta tuloksesta syntynyttä tunnetta yksilön kokeman henkisen kärsimyksen avulla. Päätöksentekoarvoa he tutkivat vaihtoehtojen houkuttelevuuden avulla. Kahneman ja Tversky (1984, 350) osoittavat, että päätöksentekoarvolla on suurempi merkitys päätöksenteossa kuin kokemusarvolla. Kuitenkin päätöksenteosta seuranneet lopputulokset muokkasivat yrittäjän kokemusarvoa.

Covin ym. (2006) tutkivat yrityksen oppimista strategisesta epäonnistumisesta. Covin ym. (2006, 71–73) osoittavat, että yrityksen innovatiivisuuteen pohjautuva kasvustrategia lisää yrityksen strategian epäonnistumisen riskiä. He kuitenkin huomauttavat, että strategian epäonnistuminen vaikuttaa vahvemmin konservatiivisiin eli muutoksiin varovaisesti suhtautuviin yrityksiin kuin yrittäjämäisesti suuntautuneisiin yrityksiin, joilla kasvustrategia pohjautuu innovatiivisuuteen. Covin ym. (2006, 71–73) arvelevat tämän johtuvan siitä, että kohdatessaan strategisen epäonnistumisen, konservatiivisilla yrityksillä on vähemmän vaihtoehtoja käytettävissään kuin yrittäjämäisesti suuntautuneilla yrityksillä. He tarkentavat, että yrityksen uusien innovaatioiden käytettävyys lisää yrityksen joustavampaa sopeutumista muuttuneeseen tilanteeseen, vaikka innovatiivinen toiminta lisäisikin strategian epäonnistumisen riskiä. Covin ym. (2006, 73) tuovat esille, että yrityksen olisikin hyvä tehostaa yrittäjämäisen suuntaamisen identifioimista eli tunnistamista ja sen jalkauttamista osaksi yrityksen strategista prosessia sopeutumisen parantamiseksi.

## 4 Yrittäjämäinen orientaatio kasvun suuntaamisessa

### 4.1 Yrittäjämäinen orientaatio strategisena suuntaamisena

Wiklund (1998, 66) ehdottaa tutkimuksessaan, että yrittäjät, jotka käyttävät yrittäjämäiseen orientaatioon (*engl. Entrepreneurial orientation*) pohjautuvaa strategiaa yritystoimintansa suuntaamisessa ovat kilpailukykyisempiä markkinoilla kuin muut yritykset. Hän jatkaa, että yrittäjämäiseen orientaatioon pohjautuva strategia mahdollistaa joustavamman reagoinnin tarttua mahdollisuuksiin, koska yrittäjämäisen orientaation strategiaa käyttävät yrittäjät ovat innovatiivisempia ja proaktiivisempia verrattuna kilpailijoihinsa. Soininen ym. (2012, 619–620) osoittavatkin tutkimuksessaan, että yrittäjämäinen orientaatio vaikuttaa erityisesti yrityksissä myynnin kasvuun. He ovat myös sitä mieltä, että yrittäjämäiseen orientaatioon pohjautuva strategia auttaa yrityksiä pääsemään nopeammin yli markkinoiden laskusuhdanteesta. Wiklund (1998, 72) esittää yrittäjämäisen orientaation mallin (kuvio 8), joka muodostuu viidestä elementistä sen ympärillä. Näitä elementtejä ovat resurssit ja mahdollisuudet, ympäristön havainnointi, asenne ja toimiala.



KUVIO 8. Yrittäjämäinen orientaatio (Wiklund, 1998, 72).

Soininen ym. (2012, 614) ja Wiklund (1998, 65) näkevät, että yrittäjämäinen orientaatio rakentuu kolmesta dimensiosta, joita ovat innovatiivisuus, proaktiivisuus ja riskinottohalukkuus. Lumpkin ja Dess (2001, 430–431) esittävät yrittäjämäisen orientaation rakentuvan viidestä dimensiosta, johon sisältyy vielä edellä mainittujen lisäksi autonomisuus eli itsenäisyys ja kilpailullinen aggressiivisuus eli pyrkimällä kilpailijoitaan parempaan tuottavuuteen toimialallaan. Tässä tutkimuksessa yrittäjämäistä orientaatiota tarkastellaan kolmen dimension näkökulmasta, joita ovat innovatiivisuus, proaktiivisuus ja riskinottohalukkuus (ks. Soininen ym., 2012; Wiklund, 1998).

Riskinottohalukkuus on aiempien tutkimusten (Lumpkin & Dess, 2001; Rauch, Wiklund, Lumpkin & Frese, 2009; Soininen ym., 2012) mukaan ollut yhteydessä yrityksen pitkän aikavälin korkeamman tuotto-odotuksen kanssa, niukkojen resurssien allokoinnissa sekä uusille markkinoille suuntautumisessa. Kuitenkin väärin laskettu markkinakysyntä saattaa johtaa tilanteeseen, jossa yrityksen on korjattava strategiaansa. Ympäristön havainnoinnissa onkin tärkeää strateginen reaktiivisuus, mutta proaktiivisella käyttäytymisellä yritys kykenee havaitsemaan ympäristöstä heikot signaalit uusien markkinoiden löytämiseksi sekä uudistumaan uusien tuotteiden ja palveluiden avulla. Uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä auttaa yrityksen innovatiivinen toiminta tuotekehityksessä ja uuden teknologian hyödyntämisessä. Näin ollen yrityksen innovatiivista toimintaa voidaan ajatella Schumpeteriläisestä näkökulmasta. (Green, Covin & Slevin, 2008, 357; Soininen ym. 2012, 614.)

## 4.2 Yrittäjämäisen orientaation elementit

### 4.2.1 Ympäristön havainnointi ja ympäristölliset tekijät

Ympäristö voidaan jakaa objektiiviseen ympäristöön ja havainnoituun ympäristöön. Objektiivista ympäristöä tarkastellaan yritysten ja toimialan rakenteisiin liittyvien tekijöiden avulla, joita ovat esimerkiksi teknologia ja elinkaarellinen sijoittuminen. Ympäristön havainnoinnissa käytetään dynaamisuutta, vihamielisyyttä sekä heterogeenisuutta, joiden avulla yritys pystyy kehittämään omaa strategiaansa. (Wiklund, 1998, 67–68.)

Ympäristön dynaamisuutta ovat tutkineet muun muassa Lumpkin ja Dess (2001) sekä Wiklund ja Shepherd (2005), kun taas ympäristön vihamielisyyttä ovat tutkineet Lumpkin ja Dess (2001) sekä Miles, Arnold ja Thompson (1993). Dynaaminen ympäristö rakentuu

usein toimialaan liittyvistä innovatiivisista muutoksista sekä kilpailijoiden ja asiakkaiden ennustamattomasta käyttäytymisen muutoksista (ks. Gupta & Chin, 1993; Lumpkin & Dess, 2001; Miller & Friesen, 1983; Wiklund & Shepherd, 2005). Lumpkin ja Dess (2001, 445–446) katsovat, että yrityksen proaktiivisuus toimii paremmin dynaamisessa ympäristössä ja kasvavalla toimialalla kuin vihamielisessä ympäristössä ja kypsällä toimialalla. Miles ym. (1993, 20) taas toteavat yrittäjien riskinottohalukkuuden vähenevän silloin, kun vihamielinen ympäristö sisältää enemmän epävarmuutta kuin riskiä. Wiklund ja Shepherd (2005, 84–85, 87) osoittavat, että yrittäjämäinen orientaatio on vahvempi vakaassa ympäristössä, rajallisten resurssien ja rajallisesti saatavan pääoman tapauksessa. He katsovat, että tällainen tilanne pakottaa yrityksen toimimaan innovatiivisesti ja proaktiivisesti luodakseen kilpailuetua markkinoilla.

Ympäristö voidaan nähdä rakentuvan myös yrittäjyysilmastona yhteisöllisen yrittäjyyden kautta. Spilling (1996, 93–94) katsoo, että yhteisöllistä yrittäjyyttä edistää jonkin sektorin innovatiivinen kehittyminen, koska se pakottaa myös muita sektoreita kehittämään toimintaansa. Hän kuvaa yhteisöllistä yrittäjyyttä yrittäjyysilmaston avulla, joka rakentuu liiketoiminnan struktuurista, sosiokulttuurisesta struktuurista ja yrityksen elinkaarellisesta sijainnista. Spilling (1996, 94–95) kuitenkin lisää, että alueellinen struktuuri vaikuttaa siihen, minkälaisia yrityksiä alueelle perustetaan. Hän jatkaa, että uudet yritykset ja uudet mahdollisuudet muokkaavat myös olemassa olevia rakenteita, jotka muuttavat yrittäjyysilmastoa pitkällä aikavälillä.

#### 4.2.2 Resurssit ja mahdollisuudet

Resurssipohjaisen näkemyksen mukaan yrityksen kilpailuetu muodostuu resursseista, jotka ovat samaan aikaan arvokkaita, harvinaisia, vaikeita jäljitellä sekä vaikeita korvata. Yrityksen resurssit muodostuvat tuotantoprosessin panoksista, jotka voivat olla esimerkiksi fyysisiä tai henkilöstöpääomaan ja organisatorisuuteen liittyviä. Koska resurssien luoma kilpailuetu on yhteydessä yrityksen liikeidean kanssa, resurssien tulisi olla heterogeenisesti jakautuneita yrityksen sisällä ja mieluummin substituuotteja kuin komplementteja. Näin yritys voi kasvattaa myös voittojaan. Yritystoiminnan kehittämisessä olisikin tärkeää, että resurssit olisivat vaikeasti jäljitettäviä, jotta yritys voi luoda pysyvää kilpailuetua. Muuten isompi yritys voi viedä pienen yrityksen kilpailuedun hankkimalla samat resurssit itselleen. Pienellä ja uudella yrityksellä on usein heikko resurssipohja, jolloin kilpailuedun luominen henkilöstöpääoman ja sosiaalisten

resurssien avulla on tärkeää. Sosiaaliset resurssit muodostuvat yrityksen verkostoista ja henkilöstöpääoma taas henkilöstön osaamisesta. Henkilöstön osaaminen luo yritykselle mahdollisuuksia kehittää toimintaansa, mikä on tärkeää oman kilpailukyvyn kannalta. Uusien mahdollisuuksien syntyminen ja organisaatioon liittyvät muutokset tapahtuvatkin uuden tiedon luomisprosessin kautta. (Kuuluvainen, 2011, 36–37, 42–43; Torkko, 2006, 37–38, 115–116; Wiklund, 1998, 57–58.)

Kuuluvainen (2011, 36, 52) esittää yrityksen kilpailuedun rakentuvan yrityksen sisäisten resurssien uudelleen järjestämisen kautta. Hän katsookin, että yritykset tarvitsevat sitä varten innovatiivista toimintaa. Spilling (1996, 95–96, 100) osoittaa, että dynaaminen kysynnän muutos muuttaa myös yritysten käyttäytymistä aktiivisemmaksi ja luovemmaksi. Hän jatkaa, että dynaaminen ympäristön muutos lisää myös yhteistyötä eri sektoreiden välillä.

Yrittäjämäisen orientaation avulla yritys voi luoda kilpailuetua löytämällä uusia mahdollisuuksia yrityksen sisältä tai ulkopuolelta ja erilaistumalla sitä kautta. Mahdollisuuksien havaitseminen riippuu yrityksen taidosta havainnoida ympäristöään. Tämän lisäksi yrityksen on arvioitava mahdollisuuden sopivuus omaan arvomaailmaan sekä uuteen mahdollisuuteen sisältyvän riskin taso. Riskiä nostaa myös anti-inflatorinen talouspolitiikka, koska se altistaa pienet yritykset ylioptimistiseen resurssien kuormittamiseen. Isojen yritysten kilpailuetu pohjautuu niiden ikään, kokoon ja kokemukseen, jolloin he voivat laajentaa toimintaansa matalammalla tuotto-odotuksella pieniin yrityksiin nähden. Tämä parantaa myös isojen yritysten riskinkantokykyä. Rajallisten resurssien vuoksi pienillä yrityksillä on mahdollisuus löytää kilpailuetua yrittäjämäisen orientaation avulla aktiviteeteista, joihin iso yritys ei pysty kokonsa vuoksi vastaamaan. (Madsen, 2010, 231; Penrose, 1959, 215–220; Wiklund & Shepherd, 2005, 85–86.)

#### 4.2.3 Asenne ja motivaatio

Motivaatioteorialla pyritään selittämään motivaation yhteyttä toimintaan. Toiminnan intensiteettiin vaikuttavat motivaation lisäksi yrityksen kognitiivinen kyvykkyys sekä ympäristö. Motivaatio kuvaakin yrityksen käyttäytymisen valintaa, kun taas motiivit vaikuttavat yrityksen käyttäytymiseen. Vakaillla motiiveilla voidaan ennustaa yrityksen käyttäytymistä asenteen avulla. Aikavälin kasvaessa asenteen ja käyttäytymisen suhde



heikkenee. Niiden suhdetta heikentää myös yrityskaupalla syntynyt yrityksen kasvu, jota rahoituslaitos on rahoittanut. Uusilla yrityksillä on taas voimakkaampi yrittäjämäinen asenne kuin vanhemmilla yrityksillä. Asenteen tarkastelussa voidaan käyttää kolmea eri herkkyyttä: kognitiivista, tunnepohjaista ja käyttäytymispohjaista herkkyyttä. Kognitiivisella herkkyydellä selitetään yrittäjän uskoa tavoitteiden saavuttamiseksi, tunnepohjaisella herkkyydellä yrittäjän emootioita ja mielialaa hänen toiminnassaan ja käyttäytymispohjaisella herkkyydellä yrittäjän näkyvää toimintaa. Pienissä ja uusissa yrityksissä yrittäjän toiminta kuvaa koko yrityksen käyttäytymistä. (De Clercq, Dimov, Thongpapanl, 2015, 524; Delmar & Wiklund, 2008, 438; Wiklund, 1998, 40, 56–57.)

Motivaatiota yrityksen kasvussa ovat tutkineet esimerkiksi Delmar ja Wiklund (2008) sekä McKelvie ja Wiklund (2010). Delmar ja Wiklund (2008) tutkivat kasvumotivaation vaikutusta yrityksen kasvussa myynnin ja henkilöstömäärän osalta. Delmar ja Wiklund (2008, 450–451) osoittavat, että kasvumotivaatiolla on merkitystä erityisesti henkilöstömäärän kasvussa, kun taas yrityksen mennyt kehitys ei vaikuta siihen yhtä paljon. He jatkavat, että motivaatio lähtee johtamisesta, joka taas vaikuttaa yrityksen henkilöstömäärän kasvattamiseen. Delmar ja Wiklund (2008, 450) tähdentävät, että myynnin kasvussa motivaatio oli yhtä hyvä käyttäytymisen ennustaja kuin yrityksen mennyt kehitys. Heikkinen (2007, 99) lisää, että kasvumotivaatiolla on yhteys myös yrityksen menneen kehityksen kanssa. Hän tuo myös esiin, että johtaminen vaikuttaa yrityksen käyttämään strategiaan, joka asetettujen tavoitteiden kautta vaikuttaa kasvumotivaatioon. De Clercq ym. (2015, 527) tähdentävät, että yrityksen sisällä tapahtuva avoin tiedon jakaminen tuo haasteita tavoitteiden asettamisessa. He arvioivat tämän johtuvan yrityksessä työskentelevien ihmisten asenteiden ja ajatusmaailmojen eroista.

McKelvie ja Wiklund (2010) selittävät yrityksen kasvun mekanismeja resurssiperusteiseen näkökulmaan pohjautuvalla motivaatioteorialla. McKelvie ja Wiklund (2010, 261–262, 274) tarkastelevat kasvun mekanismeja yrityksen käyttämän kasvutavan avulla, joita ovat luontainen kasvu, yrityskaupat ja näiden yhdistelmä eli hybridikasvutapa. He määrittelevät hybridikasvutavan esimerkiksi lisenssien ja franchising eli toimiluvan hankinnan kautta haettuna kasvuna. McKelvie ja Wiklund (2010, 281) osoittavat, että toimiala vaikuttaa yrityksen käyttämään kasvutapaan. He

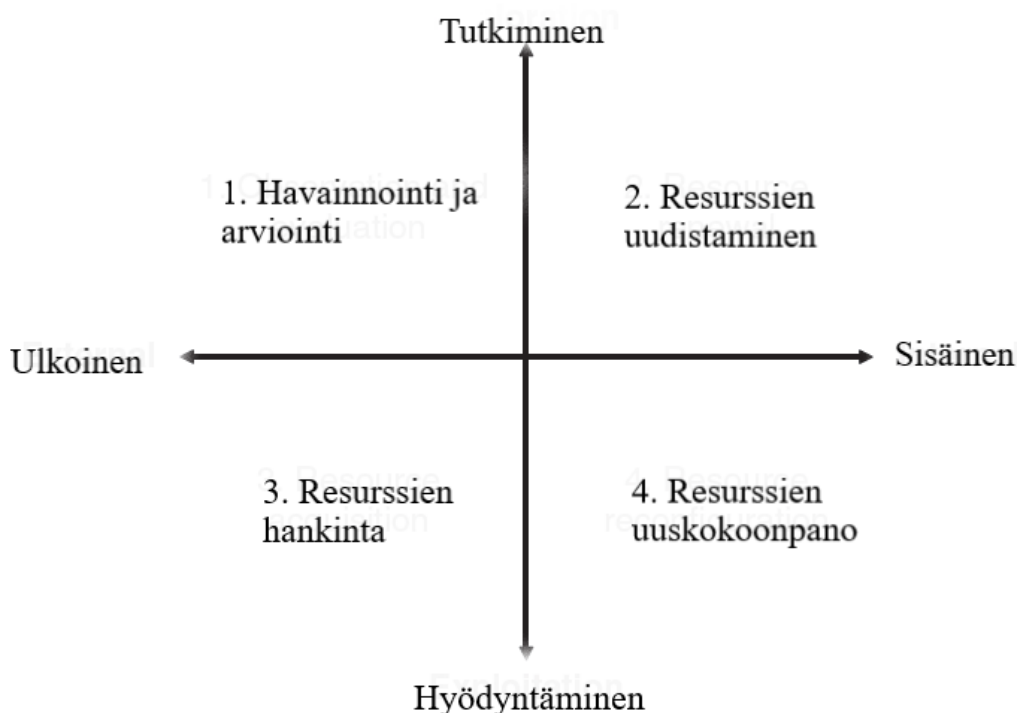
lisäävät, että majoitus- ja ravitsemustoiminnassa yritykset käyttävät franchising - kasvutapaa, kun taas teollisuudessa käytetään lisenssejä.

Poliittisten toimijoiden tulisi ottaa elinkeinosuunnittelussa huomioon yritysten motivointi kasvuun sekä yritysten erilaiset kasvutavat. Heidän olisi hyvä myös huomioida kasvutapaan vaikuttavia tekijöitä. Lisenssillä haettuun kasvuun vaikuttaa transaktio- eli vaihdantaan liittyvät kustannukset, yrityskaupoissa vaikuttaa pääomamarkkinat ja luontaiseen kasvuun markkinakysyntä. Yrityksen kasvumotivaatioon vaikuttaa enemmän ei-taloudelliset tekijät kuin taloudelliset tekijät. Koska kasvumotivaatio kuvaa yrityksen kasvuhaluja, sitä voidaan arvioida yrittäjän kasvuasenteen kautta. Yritysten kasvuasenteeseen vaikuttaa esimerkiksi työtehtävät, työntekijöiden hyvinvointi, itsenäisyyden tunne ja tarjottavan palvelun / tuotteen laatu. Jos yrittäjä näkee nämä asiat hyväksi yrityksensä kasvussa, hänen asenteensa kasvuun on positiivisempi. Yrittäjien asennetta kasvuun vähentää erityisesti ajatus työilmapiirin heikkenemisestä yrityksen kasvaessa. Toisaalta yrityksen vahva sisäinen sosiaalinen kanssakäyminen mahdollistaa sellaisen organisaation kulttuurin syntyminen, jolloin yritys voi etsiä riskisempiä vaihtoehtoja yrityksensä toiminnan suuntaamisessa. (De Clercq ym., 2015, 528; Delmar & Wiklund, 2008, 452; McKelvie & Wiklund, 2010, 281–282; Wiklund, Davidsson & Delmar, 2003, 247, 257–266.)

#### 4.3 Dynaaminen kyvykkyys

Dynaamisuudella tarkoitetaan tilannetta, jossa yritys joutuu muuttamaan strategiaansa sopeutuessaan muuttuneeseen ympäristöön. Mahdollisuudet sopeutumiseen voivat löytyä sekä yrityksen sisä- että ulkopuolelta. Yrityksen sisältä nousevat mahdollisuudet syntyvät yrityksen kyvystä järjestellä organisaatiotaan uudelleen taitojen, resurssien ja kilpailukyvyn avulla. Ulkopuolelta löytyvät mahdollisuudet tulevat eksogeenisten shokkien eli yrityksen ympäristöön liittyvien suhdannevaihteluiden kautta, joita ovat esimerkiksi markkinahintojen vaihtelu. Mahdollisuudet voidaan nähdä myös jakautuvan riskin ja epävarmuuden suhteen siten, että ulkopuolelta syntyneet mahdollisuudet sisältävät riskin ja yrityksen sisäpuolelta tulevat mahdollisuudet sisältävät epävarmuuden. Yrityksen sopeutumiseen vaikuttaa kuitenkin yleensä yhtä aikaa sekä ulko- että sisäpuoliset mahdollisuudet. (Kuuluvainen, 2011, 46–47; Teece & Pisano, 1994, 1–2.)

Dynaamista kyvykkyyttä käytetään kilpailuedun luomiseen pitkällä aikavälillä, kun taas mahdollisuudet koetaan yritystoimintaa rajoittavina tekijöinä lyhyellä aikavälillä. Sen näkökulma pohjautuu Schumpeteriläisestä endogeenisen kasvuteoriasta, jossa yrityksen innovatiivinen toiminta on tärkeää yrityksen omassa kilpailuympäristössä. Dynaaminen kyvykkyys keskittyy kuitenkin enemmän yrityksen sisäiseen kehittymisprosessiin, jonka vuoksi se eroaa Schumpeteriläisestä näkökulmasta. Tämän vuoksi dynaaminen kyvykkyys tulisikin jalkauttaa osaksi yrityksen rutiinia, jonka avulla yritys pyrkii yhteensovittamaan resurssinsa. Dynaaminen kyvykkyys rakentuu neljästä perustyyppistä, joita voidaan tarkastella neljän ulottuvuuden avulla. (Augier & Teece, 2009, 416–417; Madsen, 2010, 230–233; Teece & Pisano, 1994, 21–22.)



KUVIO 9. Dynaamisen kyvykkyyden ulottuvuudet (Madsen, 2010, 233).

Yrityksen ympäristö voidaan jakaa myös sisäiseen ja ulkoiseen ympäristöön (kuvio 9). Sisäinen ympäristö muodostuu jo olemassa olevien resurssien uuskokoonpanosta tai resurssien uudistamisesta. Ulkoinen ympäristö muodostuu ympäristön havainnoimisesta ja arvioimisesta sekä resurssien hankinnasta. (Madsen, 2010, 233.) Ambrosinin, Bowmanin ja Collierin (2009) näkemys dynaamisen kyvykkyyden rakentumisesta eroaa

Madsenin (2010, 233) esittämästä ulottuvuuksien mallista. Ambrosini ym. (2009, 9) tarkastelevat dynaamista kyvykkyyttä tasojen kautta, jotka toimivat eri ympäristössä. He esittävät, että dynaamisen kyvykkyyden perustasot ovat kasvavat kyvykkyydet, uudistukseen johtavat kyvykkyydet ja uusiutumiseen johtavat kyvykkyydet. Ambrosini ym. (2009, 9) ehdottavat, että kasvavat kyvykkyydet kasvattavat yrityksen resurssipohjaa mahdollisuuksien kasvaessa, kun taas uudistukseen liittyvillä kyvykkyyksillä pyritään nykyisen resurssipohjan uudistamiseen ja sopeuttamiseen. He jatkavat, että uusiutumiseen johtavilla kyvykkyyksillä muutetaan koko yrityksen resurssipohjaa. Ambrosini ym. (2009, 16) osoittavat, että kasvavat dynaamiset kyvykkyydet toimivat paremmin vakaassa ympäristössä, kun taas uudistumiseen johtavat dynaamiset kyvykkyydet toimivat dynaamisessa ympäristössä.

Dynaamisella kyvykkyydellä yritys voi resurssien avulla ylläpitää saavutettua kilpailuetua dynaamisessa ympäristössä. Dynaaminen kyvykkyys ilmentääkin yrityksen kapasiteettia muokata omaa resurssipohjaansa, kun taas rutiininomainen mahdollisuuksien etsiminen ympäristöstä ilmentää yrityksen innovatiivista aktiivisuutta. Dynaamisessa ympäristössä yrityksen tulisi analysoida jatkuvasti teknologian kehitystä, kilpailijoiden käyttäytymistä ja markkinoiden kysyntää mahdollisuuksien löytämiseksi, koska resursseista saatu hyöty saattaa muuttua nopeasti. Kuitenkin dynaamisen kyvykkyyden hyödyntämiseen vaikuttaa yrityksen johtohenkilöt ja heidän näkemä tarve muutokselle. Ympäristön dynaamisuuden aliarviointi saattaa johtaa strategisen riskin toteutumiseen. (Ambrosini ym., 2009, 9–10, 13–14, 21; Kuuluvainen, 2011, 48–49.)

#### 4.4 Dynaaminen kyvykkyys ja yrittäjämäinen orientaatio

Yrittäjämäisen orientaation strategisia ulottuvuuksia ovat innovatiivisuus, proaktiivisuus ja riskinottohalukkuus, jotka ilmaisevat organisaation käyttäytymistä. Koska yrittäjämäinen orientaatio pohjautuu yrityksen asenteeseen tavoitteiden saavuttamiseksi, se kertoo dynaamisen kyvykkyyden kautta yrityksen kyvystä hyödyntää olemassa olevia resurssejaan. Dynaaminen kyvykkyys yhdessä sopivan strategian kanssa auttaa yrityksen johtoa havaitsemaan ja analysoimaan kehittymisen mahdollisuuksia. Mahdollisuuksiin tarttuminen tai niiden havaitseminen riippuu kuitenkin yritykseen kuuluvien yksilöiden taidoista ja organisaation kollektiivisesta oppimisesta. Kokemukset, luova ongelmanratkaisutaito ja organisaation oppiminen muuttavat myös yrityksen

organisaatiota ajansaatossa. Jotta yrityksen johtohenkilöt voisivat hyödyntää yrityksen kokemuksia uusien mahdollisuuksien osalta, heidän tulisi kiinnittää huomiota organisaationsa oppimiskulttuuriin, tiedon johtamiseen ja sen yhdistämiseen. Dynaaminen kyvykkyys yrityksen rutiinina auttaa yritystä sopeutumaan ympäristössä tapahtuviin suhdannevaihteluihin. Muutoksiin sopeuttavia rutiineja ovat esimerkiksi tuotekehitys, uusien tuotteiden kehittäminen, laadun tarkkailu, yrityksen teknologian kehittäminen ja tiedon jakaminen organisaatiossa. (Andersson & Evers, 2015, 266; Covin ym., 2006, 57; Kianto & Ritala, 2010, 93–96; Madsen, 2010, 233, 236; Teece, 2012, 1396–1397.)

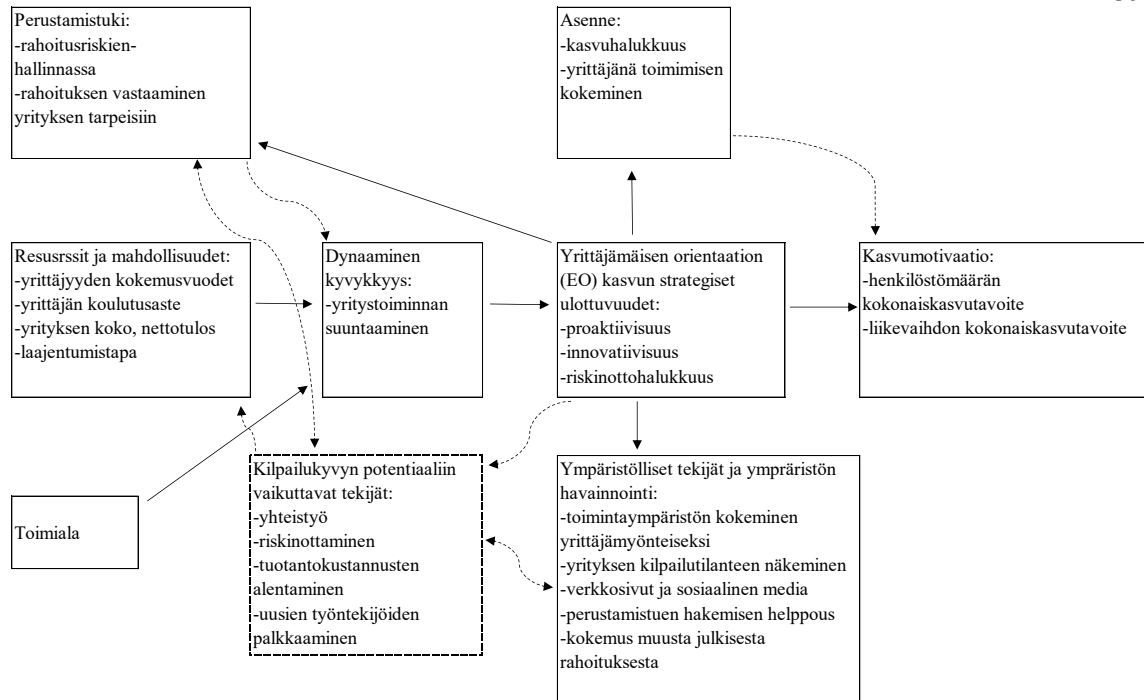
Dynaaminen kyvykkyys auttaa innovatiivisia yrityksiä menestymään uusien markkinoiden valtaamisessa ja uusien tuotteiden lanseeraamisessa. Poliitiikan suunnittelussa voidaan hyödyntää dynaamista kyvykkyyttä edistämällä innovatiivista toimintaa alue- ja valtakunnallisesti ja sektoritasolla. Yrityksen dynaamista kyvykkyyttä ilmentää myös proaktiivinen kansainvälinen yhteistyö. Yrityksen kansainvälistyminen lisää kuitenkin toimintaympäristöön liittyvää ulkoista dynaamisuutta ja epävarmuutta. Suomessa avustukset ovat tärkeitä pienten yritysten innovatiivisen toiminnan kehittämisessä ja yrityksen kansainvälistymisessä, koska pienten yritysten toimintaa rajoittaa usein oman pääoman määrä. (Andersson & Evers, 2015, 263, 272; Breznitz & Zimmermann, 2010, 122; Laukkanen & Maliranta, 2019, 46, 49; Teece, 2012, 1396.)

Pérez-Luño, Wiklund ja Cabrera (2011) tutkivat yrittäjämäisen orientaation vaikutusta innovaatioiden syntymiseen ja innovatiiviseen sopeutumiseen. Pérez-Luño ym. (2011, 567) osoittavat, että yrittäjämäisellä orientaatiolla on yhteys erityisesti innovaatioiden syntymiseen. He lisäävät, että innovaatioiden syntyyn vaikuttaa yrityksen proaktiivisuus ja riskinottaminen. Sen sijaan Pérez-Luño ym. (2011, 567) osoittavat, että innovatiiviseen sopeutumiseen uusille markkinoille proaktiivisuudella ja riskinottamisella ei ole yhtä suurta vaikutusta. He huomauttavat, että innovatiiviseen sopeutumiseen ei vaikuta samat tekijät kuin innovaatioiden syntymiseen.

Organisaation proaktiiviseen käyttäytymiseen vaikuttaa enemmän siellä toimivien yksilöiden oma käyttäytyminen kuin ympäristössä tapahtuneet muutokset. Proaktiivista käyttäytymistä kuitenkin lisää siihen positiivisesti suhtautuva ilmapiiri. Yrityksen suunnatessa toimintaansa uusille markkinoille se tarvitsee proaktiivisen suuntautumisen

lisäksi myös reaktiivista suuntautumista. Kun yrityksen reaktiivinen suuntautuminen vähenee, sen sopeutumiskyky erilaisille markkinoille vähenee. Sopeutumiskyky on kuitenkin tärkeää erityisesti kansainvälistyville uusille eli enintään kolme vuotta vanhoille yrityksille. Nämä yritykset ovat usein myös kooltaan pieniä. Sopeutumista vaikeuttaa kuitenkin pienten yritysten rajalliset resurssit ja rajallinen verkosto sekä tarve riskinottamiselle. Innovatiivisella suuntautumisella voidaan sopeuttaa toimintaa erilaisille markkinoille, jota voidaan lisätä proaktiivisella suuntautumisella. Dynaamisessa ympäristössä yrityksen johto ei kuitenkaan välttämättä ehdi analysoida uuteen tuotteeseen liittyviä vahvuuksia ja heikkouksia päätöksiä tehdessään, jolloin innovatiivista tehokkuutta voidaan lisätä sisäisen ja ulkoisen innovatiivisuuden samanaikaisella käyttämisellä. Sisäistä innovatiivisuutta kuvaa yrityksen tuotekehitys ja ulkoista innovatiivisuutta asiakkaiden ja kilpailijoiden analysointi. (Crant, 2000, 456–457; Hallbäck & Gabrielsson, 2013, 1008, 1011, 1015; Love, Roper & Vahter, 2014, 1775–1776, 1783; Pérez-Luño ym., 2011, 567.)

Voidaankin ajatella, että proaktiivisuus ei toimi yksin yrityksen sopeuttaessa toimintaansa uusille markkinoille, vaan proaktiivisuus tulee esiin organisaation käyttäytymisen tai innovatiivisen toiminnan kautta. Kuviossa 10 on esitetty tämän tutkimuksen kasvun strategisen suuntaamisen malli, jolla pyritään selvittämään maaseudulla sijaitsevien mikroyritysten käyttäytymismalleja. Käyttäytymismallien eroavaisuuksia tutkitaan yrittäjämäisen orientaation elementeissä, joita ovat kasvumotivaatio, ympäristölliset tekijät ja ympäristön havainnointi, kilpailukyvyn potentiaaliin vaikuttavat tekijät ja perustamistukiavustus.

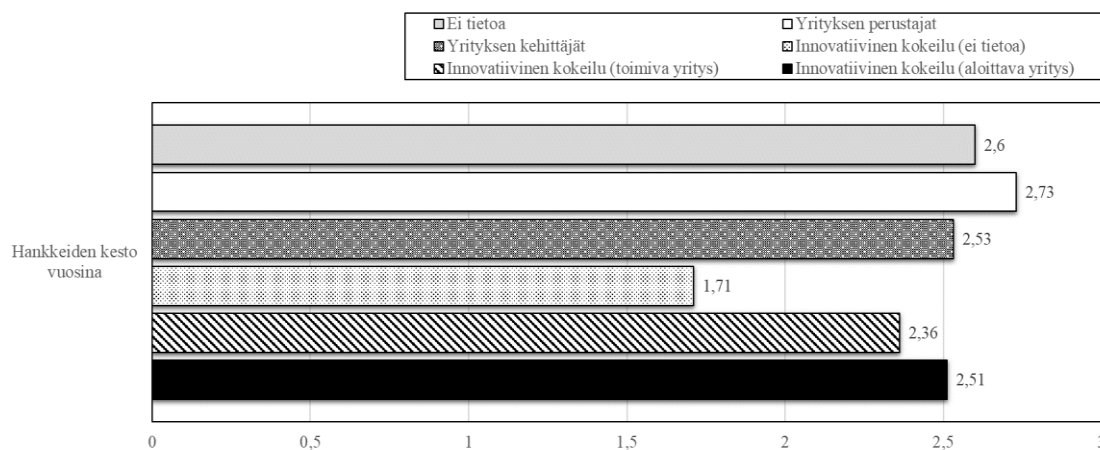


KUVIO 10. Yrittäjämäiseen orientaatioon pohjautuva kasvun strategisen suuntaamisen malli (Wiklund, 1998, 72; Maaseutuverkosto 2018a, 258, 264; Heikkinen, 2007; Kuuluvainen, 2011; Soirinsuo, 2012; Spilling, 1996).

## 5 Tutkimusaineisto ja tutkimusmenetelmät

### 5.1 Otos

Tutkimusaineisto on saatu Ruokaviraston ylläpitämästä hankerekisterin tilastoaineistosta. Tutkimusaineisto koostuu yrityksistä, jotka ovat saaneet hyväksytyn päätöksen perustamistukiavustuksesta 24.09.2019 mennessä. Koko otantakehikon koko oli 800 hanketta, josta tehtiin otanta tätä kyselytutkimusta varten. Otoksen koko oli 175 hanketta. Otanta suoritettiin harkinnanvaraisena otantana aloituspäivämäärän mukaan perustuen. Perustamistukihankkeet (kuvio 11) ovat kestäneet keskimäärin 2,54 vuotta ( $n = 175$ ). Tutkimusaineiston ajalliselta kestoaltaan lyhyin hanke on kestänyt 9,48 kuukautta ja tutkimusaineiston pisin hanke on kestänyt 4,61 vuotta. Yritysten perustajilla hankkeet ovat kestäneet keskimäärin 2,73 vuotta, kun taas toimivan yrityksen innovatiivisen kokeilun hankkeet ovat kestäneet keskimäärin 2,36 vuotta.



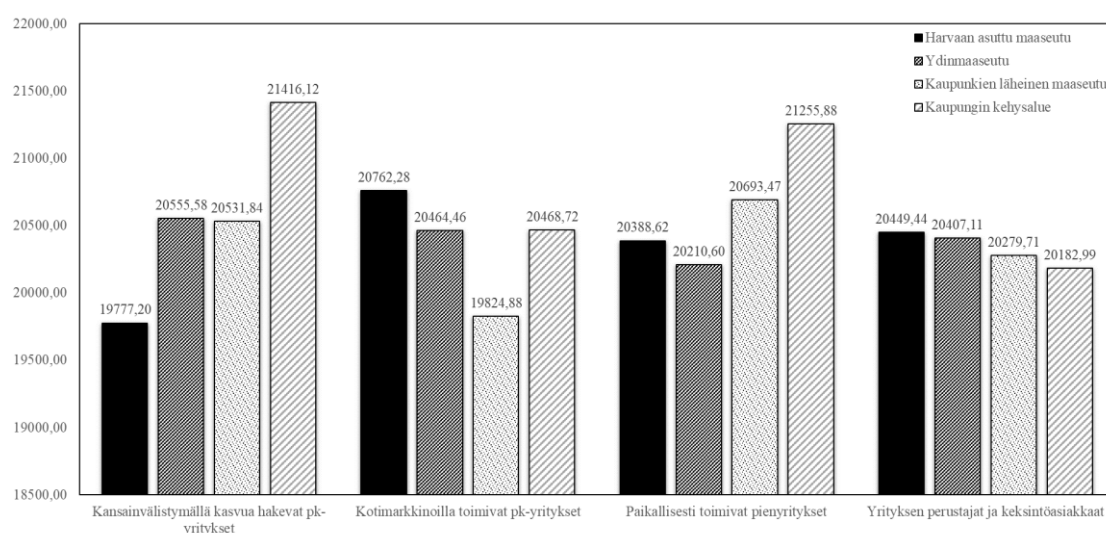
KUVIO 11. Otoksen perustamistukihankkeiden kesto vuosissa ( $n = 175$ ) (Hyväksytyt aloitustuet 24.9.2019).

Otokseen valituista hankkeista (kuvio 11) noin 32,6 % oli yritystoiminnan perustamiseen liittyviä hankkeita, joista 12,3 % ( $n = 57$ ) on innovatiivisen kokeilun hankkeita. Yritystoiminnan kehittämiseen liittyviä hankkeita otoksesta oli 60,6 %, joista 44,3 % ( $n = 106$ ) on innovatiivisen kokeilun hankkeita. Hankkeista 6,9 % ei ollut saatavissa tietoja siitä, että olivatko ne yrityksen perustamiseen vai kehittämiseen liittyviä hankkeita.



Innovatiivisen kokeilun hankkeista 12,7 % (n = 55) on myös yritystoiminnan perustajia, joista 14,3 % (n = 7) sijaitsi ydinmaaseudulla ja suuntasi toimintaansa kansainvälisille markkinoille. Innovatiivisen kokeilun hankkeista 85,5 % (n = 55) oli yritystoiminnan kehittämiseen liittyviä hankkeita, joista 19,1 % (n = 47) suuntasi toimintaansa kansainvälisille markkinoille. Kansainvälisille markkinoille suuntautuvista yritystoiminnan kehittämiseen liittyvistä innovatiivisen kokeilun hankkeista 55,6 % (n = 9) sijaitsi ydinmaaseudulla. Innovatiivisen kokeilun hankkeista noin 52,7 % (n = 55) on tehty Leader-ryhmien kautta, joista 17,2 % (n = 29) oli suunnattu kansainvälisille markkinoille. Kaikista hankkeista noin 13,1 % (n = 175) oli suunnattu kansainvälisille markkinoille, joista 87,0 % (n = 23) oli yritystoiminnan kehittämisen hankkeita.

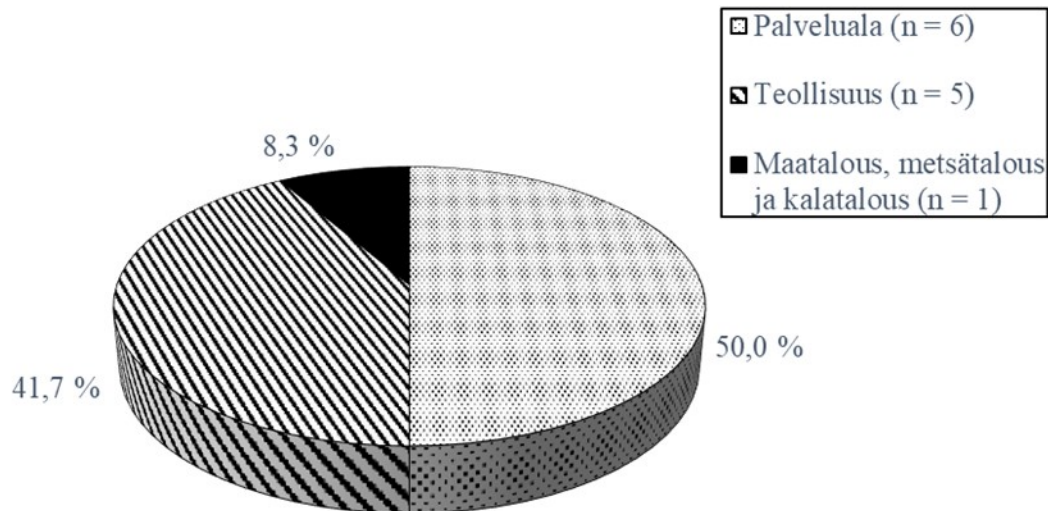
Kuviossa 12 on esitetty perustamistukiavustuksen jakautuminen hanketta kohden maaseututyypin mukaan markkinasegmenteissä.



KUVIO 12. Otoksen perustamistukiavustuksen jakautuminen hanketta kohden (n = 175)  
(Hyväksytyt aloitustuet 24.9.2019).

Avustuksen suuruus on ollut keskimäärin 20 265,30 euroa hanketta kohden (n = 175). Kuviosta 13 voidaan nähdä, että kansainvälistymällä kasvua hakevien pk-yritysten avustusmäärä on korkeinta kaupungin kehysalueelle sijoittuneilla yrityksillä, kun taas harvaan asutulla alueella sijaitsevilla yrityksillä avustusmäärä on matalinta.

Kotimarkkinoilla toimivien pk-yritysten avustuksen suuruus on ollut korkein harvaan asutulle maaseudulle sijoittuneilla yrityksillä.



KUVIO 13. Maatalouden ulkopuoliseen toiminnan aloittamisen jakautuminen (n = 12) (Hyväksytyt aloitustuet 24.9.2019).

Otokseen poimituista hankkeista noin 8,0 % oli maatilan ulkopuoliseen toimintaan liittyviä hankkeita, joista noin 21,4 % (n = 14) oli innovatiivisen kokeilun hankkeita. Maatiloista 14,3 % (n = 14) oli hakenut perustamistukiavustusta yritystoiminnan perustamiseen tai kehittämiseen sekä innovatiiviseen kokeiluun. Maatalouden ulkopuolisen toiminnan aloittamisen jakautuminen on esitetty kuviossa 13. Maatalouden ulkopuoliseen liiketoimintaan laajentaneista maatiloista 50,0 % (n = 12) oli laajentanut toimintaansa palvelualalle, kuten informaatioon ja viestintään sekä hallinto- ja tukipalveluihin. Teollisuuden alalle laajentaneista maatiloista 60,0 % (n = 5) oli laajentanut toimintaansa koneiden, laitteiden ja moottoriajoneuvojen valmistukseen.

Maatiloista noin 25,0 % (n = 12) suuntasi liiketoimintaansa kotimaanmarkkinoille ja noin 41,7 % (n = 12) suuntasi liiketoimintaansa paikallisille markkinoille. Maatiloista noin 33,3 % (n = 12) oli yrityksen perustajia ja keksintöasiakkaita. Yrityksen perustajat ja keksintöasiakkaat -ryhmästä ei kuitenkaan ole saatavissa tietoa siitä, mille markkinoille yritys on suunnannut uutta liiketoimintaansa, joten tarkasteltavan markkinasegmentin osalta aineisto ei ole täysin validi.

Otoksen yrityksistä noin 5,1 % on joko lopettanut toimintansa tai ovat saneerauksessa tai konkurssissa. Näiden yritysten hankkeista 44,4 % (n = 9) oli haettu innovatiiviseen kokeiluun ja 33,3 % (n = 9) yritystoiminnan perustamiseen. Kaksi näistä yrityksistä on hakenut perustamistukiavustusta yrityksen perustamiseen tai kehittämiseen sekä innovatiiviseen kokeiluun. Kummallekin yritykselle molemmat hankkeet on rahoitettu täysimääräisinä ja molempien yritysten hankkeet ovat jo päättyneet.

Kato (n = 175) tutkimuksessa oli 18,3 % (n = 32). Kadon syyt olivat toiminnan päättyminen, konkurssi tai yrityksen saneeraus (n = 9), puuttuvat yhteystiedot (n = 12) ja kaksinkertainen otanta (n = 11). Näille ryhmille ei lähetetty haastattelupyyntöä. Kaksinkertaisen otannan syynä oli se, että yritys oli hakenut tukea sekä yrityksen perustamiseen tai kehittämiseen, että innovatiiviseen kokeiluun. Kyselytutkimuksen ensimmäinen hanke käynnistyi toukokuussa 2015 ja aineistoon kuuluva viimeinen hanke huhtikuussa 2016. Kaakkois-Suomen ELY-keskus jäi otoksen ulkopuolelle, koska siellä ensimmäinen hanke oli alkanut keväällä 2017.

## 5.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus on toteutettu survey-tutkimuksena yrityksille, jotka ovat 24.9.2019 mennessä saaneet hyväksyvän päätöksen Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman ohjelmakauden 2014–2020 perustamistukiavustuksesta. Metsämuuronen (2005, 7–8) esittää, että seurantatutkimukseen kuuluu kontrolloitu otantamenettely. Holopainen ja Pulkkinen (2013, 36) esittävät, että harkinnanvarainen otanta on nopea ja joustava, mutta tulokset eivät välttämättä ole yleistettävissä koko perusjoukkoa koskevaksi. Tutkimuksen otanta on suoritettu kontrolloituna harkinnanvaraisena otantana äärellisestä populaatiosta. Koska perustamistuki on uusi avustusmuoto, sen vaikuttavuuden tuloksien historiatietoja ei ole vielä saatavilla. Tämän vuoksi tutkimuksen otanta suoritettiin hankkeen toteutuksen alkupäivämäärän perusteella.

Tutkimus on puhelinhaastatteluna toteutettu kyselytutkimus. Puhelinhaastattelussa käytettiin strukturoitua kyselykaavaketta (liite 1). Strukturoidussa kyselykaavakkeessa kysymykset kysytään haastateltavilta samassa järjestyksessä ja kysymykset ovat vakioita kaikille haastateltaville (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 44–45). Kyselykaavakkeen kysymyspattereista osa on itse johdettu tämän tutkimuksen teorian pohjalta ja osa on haettu aikaisemmista tutkimuksista. Maaseudun yrittäjyyttä on tutkinut muun muassa Rantamäki-Lahtinen (2004), jonka tutkimuksen kysymyspattereita on käytetty myös tässä

tutkimuksessa soveltuvien osien. Kyselykaavakkeen teknistä toimivuutta esi-testattiin kahdelle maaseudulla toimivalle mikroyrittäjälle, jotka eivät kuuluneet tutkimuksen otosjoukkoon eivätkä perusjoukkoon. Esitestauksen seurauksena kyselykaavakkeen yritystoimintaa koskevia kysymys- ja väitepattereiden muotoilua korjattiin. Lomakkeessa oli yhteensä 22 kysymystä, jossa kysyttiin muun muassa numeerisia arviointeja esimerkiksi liikevaihdosta ja henkilöstömäärästä. Lomakkeessa oli myös Likert-asteikollisia väittämiä rahoitushankkeesta, yrittäjyyden suuntaamisesta ja yhteistyöstä sekä viisi avointa kysymystä. Osaa Likert-asteikollisia väittämiä oli mahdollisuus täydentää avoimella vastauksella. Likert-asteikollisissa kysymyksissä käytettiin 5-portaista mitta-asteikkoa, jossa 1 = en lainkaan...5 = erittäin paljon.

Haastattelut suoritettiin intensiivisesti 14.10.–25.10.2019 välisenä aikana. Yrityksille (n = 143) lähetettiin 2.10.2019 sähköpostilla tutkimuksen saate, kyselykaavake ja tieteellisen tutkimuksen tietosuojailmoitus. Haastattelut tallennettiin haastateltavan suostumuksella litterointia varten. Kyselyyn vastasi yhteensä 67 yrittäjää, jolloin vastausprosentiksi saatiin 46,9 % (n = 143). Vastausprosentti oli hyvä. Haastattelun jälkeen aineisto tallennettiin ja avoimet kysymykset litteroitiin. Vastaukset analysoitiin tilastollisin menetelmin.

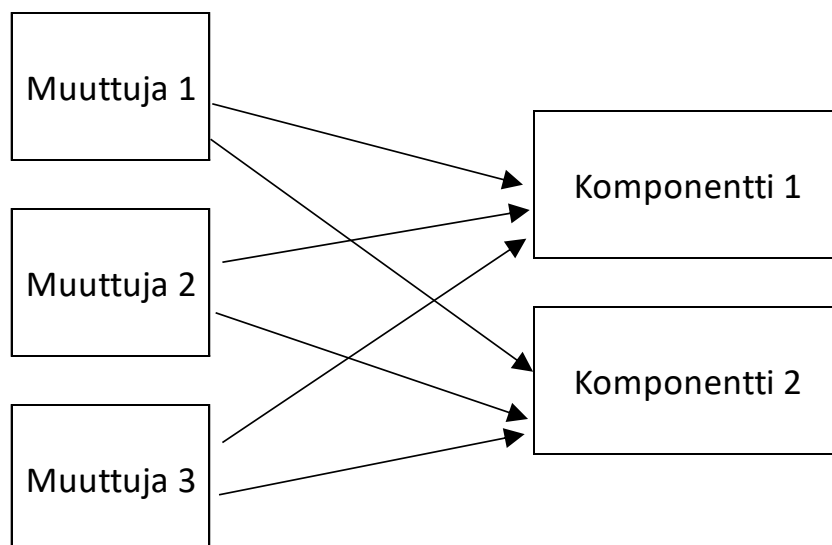
*Katoanalyysi.* Tutkimusaineisto on valikoitunut, koska kyselyyn jätti vastaamatta yrittäjiä, jotka eivät enää omistaneet kyseessä olevaa yritystä, olivat siirtymässä eläkkeelle tai tavoiteltu yritystoiminta ei ollut lähtenyt kasvuun. Tutkimusaineiston valikoitumiseen vaikuttaa myös harkinnanvarainen otanta, jonka otannan perusteena oli hankkeen aloituspäivämäärä. Hankkeen aloituspäivämäärä otantamenetelmänä oli kuitenkin tämän tutkimuksen kannalta oleellista, jotta aikaväli hankkeen aloituspäivämäärästä haastatteluajankohtaan muodostuisi mahdollisimman pitkäksi. Tutkimuksessa tarkasteltiin mikroyrittäjien kasvun strategisen suuntaamisen välisiä eroja seuraavan viiden vuoden kokonaiskasvutavoitteiden, kilpailukyvyn potentiaalin, ympäristön havainnoinnin ja ympäristöllisten tekijöiden osalta sekä julkisen rahoituksen roolin suhteen yrityksen kasvussa.

Kvantitatiivisen tutkimuksen kohteena on komponentit, joiden kausaalisuussuhteiden tarkastelun kautta pyritään tulosten yleistettävyyteen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkitaan ilmiöiden laatua ja voimakkuutta, kun taas kvalitatiivisessa tutkimuksessa

haetaan säännönmukaisuuksia. Kvalitatiivista tutkimusta käytetäänkin hermeneuttisissa tutkimuksissa. Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus voidaan myös yhdistää siten, että kvalitatiivisilla menetelmillä pyritään täydentämään kvantitatiivisia menetelmiä. (Hirsjärvi ja Hurme, 2000, 22, 26–27, 32.) Tämä tutkimus on toteutettu strukturoituna puhelinhaastatteluna, jossa kvalitatiivisen menetelmän rooli on kuvaileva ja kvantitatiivista menetelmää täydentävä.

### 5.3 Menetelmät

Pääkomponenttianalyysillä (kuvio 14) pyritään muodostamaan komponentteja, jotka selittävät muuttujien kokonaisvaihtelua aineistossa. Se sopii tilanteisiin, jossa muuttujat ovat keskenään korreloituneita ja se voidaan toteuttaa joko kovarianssimatriisiin tai korrelaatiomatriisiin pohjautuen. Korrelaatiomatriisi ei edellytä muuttujien olevan samalla mitta-asteikolla mitattuja, kun taas kovarianssimatriisin pohjautuva pääkomponenttianalyysi edellyttää sitä. Pääkomponenttianalyysissä multikollineaarisuus ei tuota ongelmia, koska se ei edellytä muuttujilta normaalijakautuneisuutta. (Metsämuuronen, 2001, 19, 29; Ranta, Rita & Kouki, 2012, 464).



KUVIO 14. Pääkomponenttianalyysi (Miettunen, 2006, 7).

Pääkomponenttianalyysi pyrkii muodostamaan muuttujista lineaarisia kombinaatioita:

$$X = a \cdot P_1 + b \cdot P_2 \quad (1)$$

jossa  $X$  on pääkomponentti,  $a$  sekä  $b$  ovat kertoimia ja  $P_1$  sekä  $P_2$  ovat muuttujia. Lineaarisessa kombinaatiossa pyritään siihen, että pääkomponentti  $X$ :n varianssi olisi mahdollisimman suuri. (Metsämuuronen, 2001, 20; Ranta ym. 2012, 465.)

Ryhmittelyanalyysi sopii tilanteisiin, jossa aineistolle ei voida määritellä selkeää teoreettista taustaa, koska se on luonteeltaan eksploratiivinen. Ryhmittelyanalyysi voidaan suorittaa joko havaintojen tai muuttujien osalta, mutta muuttujien tulee olla standardoituja. Ryhmittelyanalyysi voi olla hierarkkinen tai  $K$ -keskiarvoon perustuva ryhmittelyanalyysi. Hierarkkisella ryhmittelyanalyysillä ryhmät muodostuvat hierarkkisesti siten, että lopulta koko aineisto muodostaa yhden klusterin, kun taas  $K$ -keskiarvoanalyysillä määritellään klusterikeskusten lukumäärä etukäteen. (Metsämuuronen, 2001, 163–164; Mustonen 1995, 140.)

Pääkomponenttianalyysissa muodostuneista pääkomponenteista muodostettiin tutkimuksessa ryhmiä ryhmittelyanalyysillä. Ryhmittelyanalyysi sopii tämän tutkimuksen aineiston analyysimenetelmäksi, koska sen avulla yritykset voidaan ryhmitellä erilaisten ominaisuuksien mukaan sisäisesti homogeenisiksi ryhmiksi. Tässä tutkimuksessa  $K$ -keskiarvoryhmittelyanalyysia käytettiin mikroyrittäjien kasvun strategisen suuntaamisen ryhmittelyyn. Muodostettujen ryhmien välisiä riippuvuussuhteita tarkasteltiin luokitteluasteikollisten muuttujien osalta  $X^2$ -testillä ja muita muuttujia varianssianalyysin tai ei-parametrinen testien avulla.

Varianssianalyysi soveltuu tilanteisiin, jossa muuttujat ovat normaalijakautuneita ja ryhmien varianssit ovat yhtä suuret. Ei-parametrisia testejä ovat Mannin-Whitneyn  $U$ -testi sekä Kruskalin-Wallisin yksisuuntainen varianssianalyysi. Mannin-Whitneyn  $U$ -testiä käytetään kahden riippumattoman otoksen vertailuun ja Kruskalin-Wallisin yksisuuntaista varianssianalyysia usean otoksen vertailuun. (Metsämuuronen, 2001, 40, 105; Ranta ym. 2012, 195, 322.)

## 6 Maaseudun mikro- ja pienyrittäjät

### 6.1 Resurssit ja mahdollisuudet

Tutkimukseen osallistui 67 yritystä, jolloin tutkimuksen vastausprosentiksi muodostui 46,9 % netto-otoskoosta ( $n = 143$ ). Maaseudun mikro- ja pienyrittäjien resursseja kuvattiin seuraavien muuttujien avulla: yrittäjän ikä, yrittäjän kokemusvuodet, koulutusaste ja yritystä kuvaavat muuttujat. Yritystä kuvaavia muuttujia olivat yrityksen koko ja nettotulos. Aihetta on tutkinut muun muassa Rantamäki-Lahtinen (2004), jonka nettotuloksen kysymyspatteria on käytetty tässä tutkimuksessa kuvaamaan yrityksen taloudellisia resursseja. Koulutusastetta kuvaavat kysymyspatterit on rakennettu opetus- ja kulttuuriministeriön (2019) esittämän Suomen koulutusjärjestelmän pohjalta ja täydennetty Rantamäki-Lahtisen (2004) tutkimuksen kysymyspattereilla. Muut resursseja ja mahdollisuuksia kuvaavat kysymys- ja väitepatterit on rakennettu tutkimuksen teoreettisen viitekehukseen pohjautuen.

Taulukossa 1 on esitetty mikro- ja pienyrittäjien kokemusvuodet yrittäjänä. Taulukko 1 osoittaa, että mikroyrittäjistä 51,8 % ( $n = 56$ ) ja pienyrittäjistä 50,0 % ( $n = 6$ ) on toiminut yrittäjänä alle 12,5 vuotta. Mikroyrittäjistä 8,9 % ( $n = 56$ ) on toiminut yrittäjänä yli 37,5 vuotta.

TAULUKKO 1. Mikro- ja pienyrittäjien kokemusvuodet yrittäjänä.

Kokemusvuodet	Mikroyritykset				Pienyritykset		
	f	%	Todellinen %	Kumulatiivinen %	f	%	Kumulatiivinen %
< 12,50	29	50,0	51,8	51,8	3	50,0	50,0
12,51 - 25,00	14	24,1	25,0	76,8	1	16,7	66,7
25,1 - 37,50	8	13,8	14,3	91,1	2	33,3	100,0
37,51+	5	8,6	8,9	100,0	0	0	
Yhteensä	56	96,6	100,0		6	100,0	
Puuttuvat	2	3,4					
Yhteensä	58	100,0			6	100,0	

Taulukossa 2 on havainnollistettu mikro- ja pienyrittäjien koulutusasteen jakautuminen. Taulukosta 2 voidaan havaita, että pienyrityksistä 66,7 % on suorittanut korkeakouluasteen, kun mikroyrittäjistä vastaava osuus on 45,5 %.

TAULUKKO 2. Mikro- ja pienyrittäjien koulutusaste.

Koulutusaste	Mikroyritykset		Pienyritykset	
	f	%	f	%
Korkeakoulu	25	45,5	4	66,7
Toinen aste	24	43,6	1	16,7
Perusaste	6	10,9	1	16,7
Yhteensä	55	100,0	6	100,0
Lisäkoulutus				
Satunnaisia kursseja	7	100,0		

Satunnaisia kursseja suorittaneista mikroyrittäjistä 85,7 % (n = 7) oli suorittanut myös korkeakoulun, toisen asteen tai perusasteen.

Tutkimukseen osallistuneista yrityksistä 50,0 % oli mediaaniltaan kahden henkilön yrityksiä ja niiden liikevaihto oli 100 000,00 euroa. Yritysten nykyinen henkilöstömäärä oli 0–14 henkilöä. Liikevaihdon vaihteluväli tutkimukseen osallistuneilla yrityksillä oli 0,00–3 100 000,00 euroa. Mediaani oli keskiarvoa alhaisempi sekä henkilöstömäärän että liikevaihdon osalta. Tämä johtuu aineiston vinoutumisesta, koska suurin osa yrityksistä on keskiarvoa pienempiä. Aineiston vinous sekä henkilöstömäärän (2,360), että liikevaihdon (3,376) osalta olivat yli yhden, mikä tarkoittaa sitä, että jakauma on oikealle epäsymmetrinen. Erityisesti aineiston jakaumat olivat huipukkaita sekä henkilöstömäärän (6,093) että liikevaihdon (14,173) osalta. Henkilöstömäärän osalta puuttuvia havaintoja oli 4,5 % ja liikevaihdon osalta 1,5 %. (liite 2.)

Taulukosta 3 voidaan nähdä, että mikroyritysten henkilöstömäärä oli alimmillaan nolla henkilöä ja ylimmillään seitsemän henkilöä, kun taas pienyritysten henkilöstömäärä oli alimmillaan viisi henkilöä ja ylimmillään 14 henkilöä. Mikroyritysten liikevaihto oli alimmillaan nolla euroa ja ylimmillään 922 000,00 euroa, kun taas pienyritysten liikevaihto oli alimmillaan 623 300,00 euroa ja ylimmillään 3,1 miljoonaa euroa.



TAULUKKO 3. Mikro- ja pienyritysten fyysinen koko.

	Mikroyritykset		Pienyritykset	
	Henkilöstö- määrä	Liikevaihto	Henkilöstö- määrä	Liikevaihto
Keskiarvo	2,3	182715,52	10,4	1525550,00
Mediaani	2,0	89000,00	13,0	1200000,00
Keskihajonta	1,8	241040,93	4,5	924076,41
Varianssi	3,1	5,81E+10	20,3	8,54E+11
Vinous	1,4	1,70	-0,6	1,14
Huipukkuus	1,5	1,98	-3,1	0,58
Vaihteluväli	7,0	922000,00	9,0	2476700,00
Minimi	0,0	0,00	5,0	623300,00
Maksimi	7,0	922000,00	14,0	3100000,00
Fraktiilit	25	1,0	5,5	853325,00
	50	2,0	13,0	1200000,00
	75	3,0	14,0	2350000,00
Puuttuvat	0	0	1	0
N	58	58	5	6

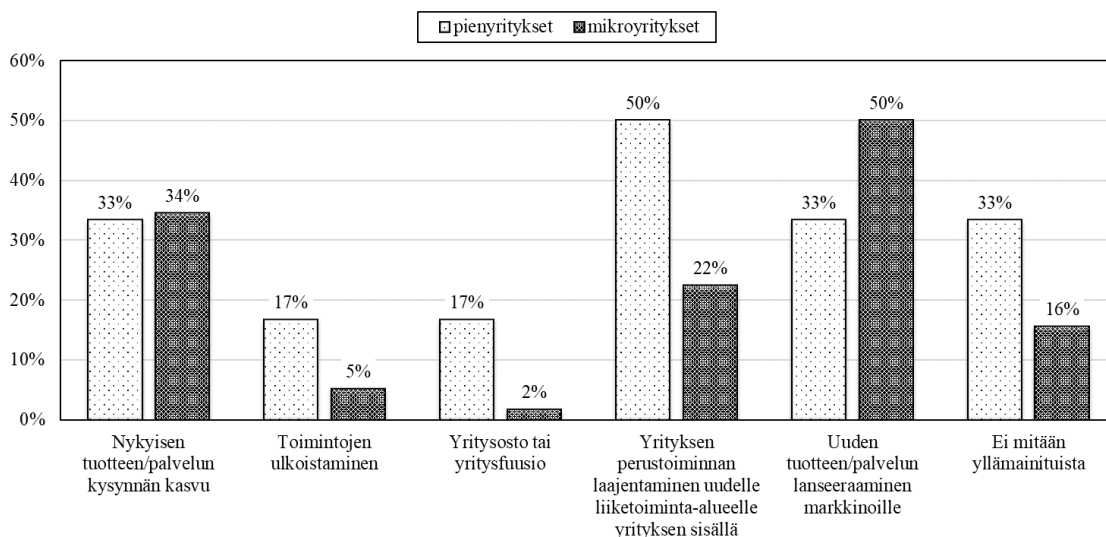
Mikroyritysten henkilöstömäärän keskiarvo oli 2,3 henkilöä ja liikevaihto 182 715,52 euroa. Mediaani on alle keskiarvon sekä henkilöstömäärän ( $M_d = 2,0$ ), että liikevaihdon ( $M_d = 89\,000,00$  euroa) osalta. Tämä tarkoittaa sitä, että aineiston havainnot ovat pääosin pienempiä kuin keskiarvo. Pienyrityksillä taas henkilöstömäärän keskiarvo oli 10,4, joka oli pienempi kuin mediaani ( $M_d = 13,0$ ). Liikevaihdon osalta pienyritysten keskiarvo oli noin 1,53 miljoonaa euroa, mikä oli taas suurempi kuin liikevaihdon mediaani ( $M_d = 1,2$  miljoonaa euroa).

Taulukko 4 näyttää yrityksen edellisen tilikauden nettotuloksen jakautumisen frekvensseittäin. Pienyrittäjistä 50,0 % koki nettotuloksen olevan yrittäjää itseään tyydyttävässä määrin positiivinen ja 50,0 % koki nettotuloksen olevan positiivinen, mutta ei ollut siihen tyytyväinen. Mikroyrittäjistä 34,5 % koki nettotuloksen olevan yrittäjää itseään tyydyttävässä määrin positiivinen. Väite ”tappiollinen” sisältää tutkimuksen väitepatterit: ”jossain määrin tappiollinen” ja ”merkittävän tappiollinen”. Mikroyrittäjistä 24,1 % koki nettotuloksen olevan tappiollinen edellisellä tilikaudella.

TAULUKKO 4. Mikro- ja pienyritysten nettotulos viime tilikaudelta.

Yrityksen nettotulos viime tilikaudelta	Mikroyritykset			Pienyritykset		
	f	%	Kumulatiivinen %	f	%	Kumulatiivinen %
Tappiollinen	14	24,1	24,1			
+/- 0	14	24,1	48,3			
Positiivinen, mutta en ole siihen tyytyväinen	10	17,2	65,5	3	50,0	50,0
Minua tyydyttävissä määrin positiivinen	20	34,5	100,0	3	50,0	100,0
<b>Yhteensä</b>	<b>58</b>	<b>100,0</b>		<b>6</b>	<b>100,0</b>	

Haastateltavilta kysyttiin monivalintakysymyksenä heidän käyttämäänsä kasvu- eli laajentumistapaansa. Aihetta on tutkinut muun muassa Soirinsuo (2012), jonka tutkimuksen pohjalta yritysten laajentumistapoja koskevat kysymyspatterit on rakennettu. Pienyrityksillä valittuja laajentumistapoja (n = 11) oli 83,3 % enemmän, kuin oli pienyritysten lukumäärä (n = 6). Mikroyrityksillä laajentumistapoja (n = 75) oli taas 29,3 % enemmän kuin oli mikroyritysten lukumäärä (n = 58), eli 1,29. Kuviosta 15 voidaan havaita, että mikroyrittäjistä 34,5 % ja pienyrittäjistä 33,3 % olivat laajentaneet yritystoimintaansa muun muassa nykyisen tuotteen / palvelun kysynnän kasvun avulla.

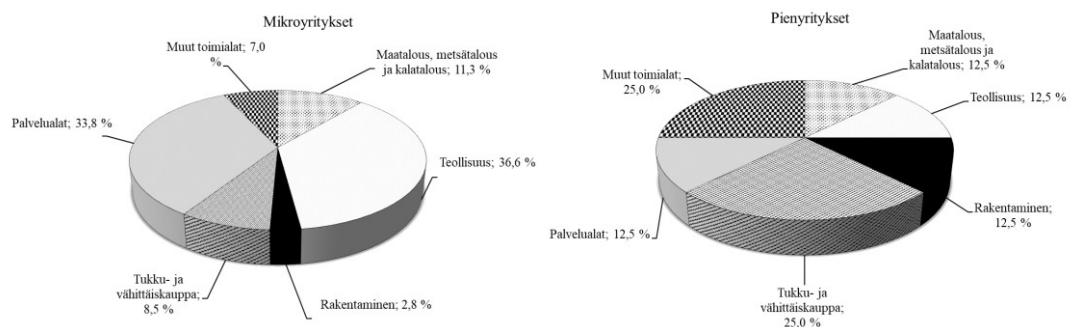


KUVIO 15. Maaseudun mikroyritysten (n = 58) ja pienyritysten (n = 6) laajentumistavat.

Yleisimmässä laajentumistavassa mikro- ja pienyrittäjillä oli eroa; mikroyrittäjistä 50,0 % oli laajentanut muun muassa uuden tuotteen / palvelun lanseeraamisen avulla, kun pienyrittäjistä 50,0 % oli laajentanut toimintaansa muun muassa uuden liiketoiminta-alueen avulla. Mikroyrittäjistä 6,9 % oli laajentanut muun muassa toimintojen ulkoistamisen tai yritysoston tai yritysfuusion avulla, kun pienyrittäjillä vastaava osuus oli 33,3 %. Mikroyrittäjistä myös 15,5 % oli valinnut laajentumistavakseen muun muassa ”Ei mitään yllä mainituista” -laajentumisvaihtoehdon, kun pienyrittäjistä vastaava osuus oli 33,3 %. Mikro- ja pienyritykset, jotka olivat valinneet myös ”Ei mitään yllä mainituista” -vaihtoehdon olivat käyttäneet laajentumistapanaan muun muassa koemarkkinointia, mallisuoja sekä moduulia. Muita tapoja olivat luontainen kasvu, aktiivinen toiminta, myyntityö ja markkinointi sekä yrityksen perustaminen. Mikro- ja pienyrittäjistä 36,4 % (n = 11), jotka olivat valinneet myös ”Ei mitään yllä mainituista” -vaihtoehdon, eivät olleet vielä päässeet alkuun, laajentumaan tai hanke hylättiin.

## 6.2 Toimialajakauma

Kuviossa 16 on esitetty maaseudun mikro- ja pienyritysten toimialajakauma<sup>1</sup>. Kuviosta 16 voidaan havaita, että maaseudun mikroyrittäjistä 22,4 % (n = 58) toimivat useammalla kuin yhdellä toimialalla. Pienyrittäjien vastaava osuus on 33,3 % (n = 6). Mikroyrittäjistä 70,4 % (n = 71) toimii palvelualoilla tai teollisuudessa, kun pienyrittäjien vastaava osuus on 25,0 % (n = 8).



KUVIO 16. Mikroyritysten (n = 71) ja pienyritysten (n = 8) toimialajakauma.

Pienyrittäjistä 50,0 % (n = 8) toimii joko muuhun luokitellulla toimialalla tai tukku- ja vähittäiskaupassa. Muuhun luokiteltuun toimialaan kuului pienyrittäjillä terveys- ja

<sup>1</sup> Tutkimuksessa yritysten toimialat ovat luokiteltu toimialoja koskevan TOL2008 -ohjeistuksen mukaan (Suomen virallinen tilasto, 2008).

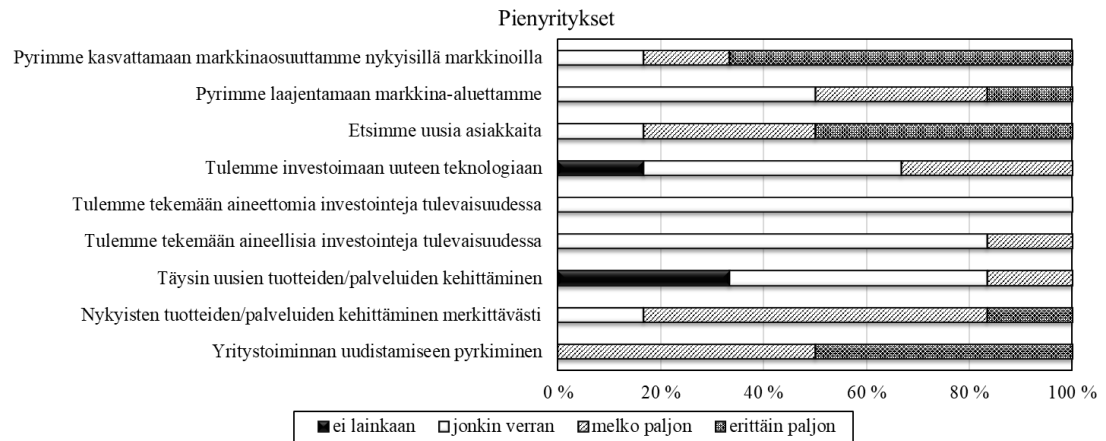
sosiaalipalvelut, kun taas mikroyrittäjillä tämän lisäksi vesihuolto-, viemäri- ja jätevesihuolto. Palvelualalla toimivista mikroyrittäjistä 54,2 % (n = 24) on suuntautunut ammatilliseen, tieteelliseen ja tekniseen toimintaan. Teollisuudessa toimivista mikroyrittäjistä 34,6 % (n = 26) on suuntautunut muuhun valmistukseen ja huonekalujen valmistukseen ja 30,8 % (n = 26) tietokoneiden, sähkölaitteiden sekä muiden ja laitteiden valmistukseen.

### 6.3 Yritystoiminnan suuntaamisen muuttajat

Innovatiivisena toimintana voidaan pitää muun muassa uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämistä sekä uuden teknologian hyödyntämistä yritystoiminnassa. Yrityksen proaktiivisuutta voidaan arvioida markkinamahdollisuuksia ennakoivalla toiminnalla. Investointien ja uusille markkinoille suuntautumisen kautta voidaan arvioida yrityksen riskinottoa, koska näihin tekijöihin liittyy epävarmuus tulevasta. (Sorama ym. 2015, 33–34.)

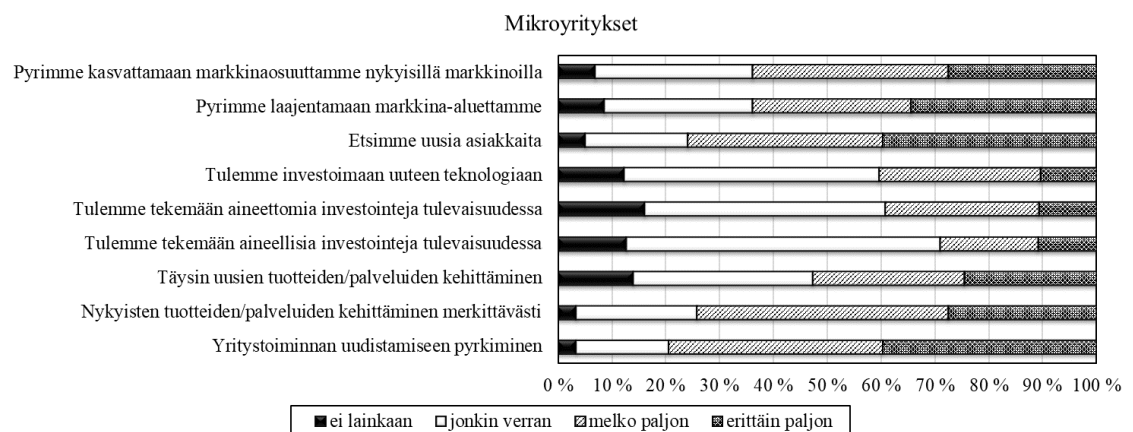
Tässä tutkimuksessa yrityksen proaktiivista käyttäytymistä on pyritty arvioimaan uudistumiseen pyrkimisen ja uusien asiakkaiden etsimisen avulla. Innovatiivista käyttäytymistä on pyritty arvioimaan seuraavien tekijöiden avulla: uuden tuotteen tai palvelun kehittäminen, nykyisten tuotteiden tai palveluiden kehittäminen ja investoimisella uuteen teknologiaan. Riskinottoa on arvioitu aineellisten ja aineettomien investointien, uusien markkinoiden sekä nykyisten markkinoiden markkinaosuuden kasvattamisen osalta. Yritystoiminnan suuntaamista kuvaavat väitepatterit on rakennettu Rantamäki-Lahtisen (2004) ja Soraman ym. (2015) tutkimukseen ja Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman (Maaseutuverkosto, 2018a, 258) perustamistukea koskevaan kuvaukseen pohjautuen.

Kuvio 17 esittää pienyritysten yritystoiminnan suuntaamista kuvaavien väitepattereiden vastausten jakautumisen. Kuviosta 17 voidaan havaita, että pienyritysten toimintaa kuvaa nykyisten markkinoiden markkinaosuuden kasvattaminen, markkina-alueen laajentaminen, uusien asiakkaiden etsiminen, nykyisten tuotteiden / palveluiden kehittäminen sekä yritystoiminnan uudistamiseen pyrkiminen. Mikroyritysten yritystoiminnan suuntaamisessa korostuivat samat väitepatterit kuin pienyritystenkin yritystoiminnan suuntaamisessa.



KUVIO 17. Pienyritysten yritystoimintaa kuvaavien väitepattereiden frekvenssit (n = 6).

Mikroyritysten yritystoiminnan suuntaamisen väitepattereiden frekvenssien jakautuminen on esitetty kuviossa 18. Kuvioista 18 voidaan nähdä, että investointeja koskeviin väitteisiin sekä ”Täysin uusien tuotteiden / palveluiden kehittäminen” -väitteeseen vastanneista mikroyrittäjistä 10–20 % oli sitä mieltä, että he eivät aio tehdä lainkaan uusia investointeja, investoida uuteen teknologiaan tai kehittää uusia tuotteita / palveluita. Pienyrittäjistä kaikki vastanneet aikoivat tehdä vähintään jonkin verran aineellisia tai aineettomia investointeja, mutta 16,7 % vastanneista ei aikonut investoida lainkaan uuteen teknologiaan ja 33,3 % ei aikonut kehittää uusia tuotteita / palveluita.



KUVIO 18. Mikroyritysten yritystoimintaa kuvaavien väitepattereiden frekvenssit (n = 58).

#### 6.4 Tavoiteltu kasvu

Tutkimuksessa kysyttiin henkilöstön lisäämistä henkilötyövuosina<sup>2</sup> seuraavan viiden vuoden aikana. Jotta yrityksille voitiin laskea tässä tutkimuksessa myöhemmin kasvumotivaatiota mittaava kokonaiskasvutavoite, selvitettiin ensin yritysten tavoiteltu kasvu. Tavoitellun kasvun laskemiseksi henkilötyövuodet laskettiin vastaamaan kokoaikaisen henkilön työpanosta seuraavan viiden vuoden ajanjaksolla. Koska yritykset voivat todellisuudessa palkata työntekijöitä työllisyysvaikutuksiltaan erilaisiin työsuhteisiin, tutkimuksessa on pyritty yhdenvertaistamaan henkilöstön lisäämisen työllisyysvaikutuksia.

Yrityksen nykyisen koon ja tavoitellun kasvun välistä yhteyttä tutkittiin Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimen avulla. Nykyisen henkilöstömäärän ja viimeisimmän päättyneen tilikauden liikevaihdon väliltä löytyi tilastollisesti merkitsevä positiivinen yhteys. Toisin sanoen, mitä suurempi yritys on liikevaihdoltaan, sitä suurempi yritys on henkilöstömäärältään. Liikevaihdon tavoitellulla kasvulla oli tilastollisesti merkitsevä positiivinen yhteys sekä nykyisen koon että henkilöstömäärän tavoitellun kasvun kanssa. Mitä suurempi yritys on kooltaan, sen suurempi on sen liikevaihdon tavoiteltu kasvu seuraavalle viidelle vuodelle. (liite 3.)

Taulukosta 5 voidaan nähdä, että mikroyrityksistä 50 % pyrki lisäämään henkilöstömääräänsä yli kolmella henkilöllä seuraavan viiden vuoden aikana. Vaihteluväli on kuitenkin alle yhdestä henkilöstä yli 60 henkilöön. Pienyritysten henkilöstömäärän lisäämisen tavoitteet seuraavalle viidelle vuodelle ovat taas matalammat kuin mikroyrityksillä. Pienyrityksistä 50 % pyrki lisäämään henkilöstömääräänsä noin 2,5 henkilöllä seuraavan viiden vuoden aikana. Pienyritysten liikevaihdon tavoiteltu kasvu on taas keskimäärin korkeampia kuin mikroyrityksillä. Pienyrityksistä 50 % pyrkii kasvattamaan liikevaihtoaan 399 971,61 euroa seuraavan viiden vuoden aikana. Mikroyritysten liikevaihdon keskimääräinen tavoiteltu kasvu oli 110 000,00 euroa seuraavalle viidelle vuodelle. Liikevaihdon tavoitellun kasvun

---

<sup>2</sup> Yhden henkilön henkilötyövuosikertoimenä on käytetty 0,693, kun henkilö työskentelee kokoaikaisena ja työpäivät ovat 253 päivää vuodessa (Valtion työmarkkinalaitos, 2001, 61; Työajat ja poissaolot – EK:n työaikatiedustelu vuodelta 2016, 3).

TAULUKKO 5. Mikro- ja pienyritysten tavoiteltu kasvu seuraavalle viidelle vuodelle.

	Mikroyritykset		Pienyritykset	
	Henkilöstömäärä	Liikevaihto	Henkilöstömäärä	Liikevaihto
Keskiarvo	8,0	768851,88	4,7	553958,32
Mediaani	3,7	110000,00	2,5	399971,61
Keskihajonta	11,0	2546975,96	5,5	529313,06
Varianssi	121,8	6,49E+12	30,4	2,80E+11
Vinous	3,6	6,28	2,1	1,26
Huipukkuus	16,3	41,66	4,4	1,30
Vaihteluväli	63,5	17484000,00	13,4	1330320,00
Minimi	1,4	0,00	1,0	69750,00
Maksimi	64,9	17484000,00	14,4	1400070,00
Fraktiilit	25	2,2	1,5	134875,00
	50	3,7	2,5	399971,61
	75	10,1	9,0	1050035,00
N	44	48	5	5
Puuttuvat	14	10	1	1
Yhteensä	58	58	6	6

vaihteluväli on suuri sekä mikroyrityksillä että pienyrityksillä. Molemmissa ryhmissä on yrityksiä, joiden tavoitteena on kasvaa keskisuureksi yritykseksi. Kuitenkaan 17,2 % mikroyrityksistä ei ollut asettanut euromääristä kasvutavoitetta liikevaihdon osalta seuraavalle viidelle vuodelle.

Mikro- ja pienyritykset eroavat sekä kooltaan että tavoitellulta kasvultaan toisistaan. Aineiston vinoutumisen vuoksi tutkimuksen analyysivaiheeseen jätettiin ne yritykset, joiden henkilöstömäärä oli enimmillään kymmenen henkilöä ja liikevaihdon määrä alle 1 000 000,00 miljoonaa euroa. Tämän takia aineistokato oli yhteensä 13,4 % (n = 67). Jatkotutkimusanalyysiin valikoitui yhteensä 58 yritystä. Maaseudulla toimii 75 992 mikroyritystä, joiden osuus on 94,7 % kaikista maaseudun yrityksistä (Suomen virallinen tilasto, 2018b). Suomen virallinen tilasto (2018a) pienenkasvuyrityksen alkukoon määritelmän täyttää vähintään 75 % mikroyrityksistä ja kasvun määritelmän vähintään 50 %. Kaikki jatkotutkimukseen valikoituneet yritykset olivat maaseudulla toimivia mikroyrityksiä, joka on tämän tutkimuksen kannalta olennaista, jotta tutkimuksen validiteettia saadaan nostettua kasvun strategisen suuntaamisen tutkimisessa.

## **7 Maaseudun mikroyritysten kasvun strateginen suuntaaminen**

### **7.1 Kasvun strategisen suuntaamisen käyttäytymismallit**

Tutkimuksen ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla pyrittiin löytämään maaseudun mikroyritysten kasvun strategisen suuntaamisen erilaiset käyttäytymismallit. Tutkimuskysymyksen avulla pyrittiin selittämään seuraavaa tutkimushypoteesia:

H1: Kasvun strategisen suuntaamisen käyttäytymismalli on kaikilla maaseudun mikroyrittäjillä samanlainen.

Tutkimushypoteesia pyrittiin selvittämään dynaamista kyvykkyyttä kuvaavien tekijöiden kautta. Näitä tekijöitä olivat: yritystoiminnan uudistamiseen pyrkiminen, nykyisten tuotteiden / palveluiden kehittäminen, täysin uusien tuotteiden / palveluiden kehittäminen, markkina-alueen laajentaminen ja kasvattaminen, uusien asiakkaiden etsiminen, aineelliset ja aineettomat investoinnit sekä uusi teknologia. Muuttujien välistä korrelaatiota tutkittiin Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimella (liite 4).

Ranta ym. (2012, 466) toteavat, että muuttujat voidaan ryhmitellä pääkomponenttianalyysillä, kun niiden välillä on korrelaatiota. Metsämuuronen (2001, 29) tuo esille, että muuttujien tulisi täyttää pääkomponenttianalyysia varten seuraavat ehdot: vähintään 5 havaintoa muuttujaa kohti sekä korrelaatioiden raja-arvo vähintään 0,3. Muuttujien soveltuvuutta faktoroinnille testattiin vielä Kaiser-Meyer-Olkin -testillä (*myöh. KMO-testi*) ja Bartlettin testillä. Karjaluo (2007, 44) esittää KMO-testin tuloksen alarajaksi 0,7. Hänen mukaansa KMO-testin tuloksen ollessa alle 0,7, faktorointia ei kannata kyseisille muuttujille suorittaa. Karjaluo (2007, 44) lisää, että Bartlettin testillä taas testataan muuttujien keskinäistä korrelaatiota.

KMO-testin tulos (taulukko 6) valittujen muuttujien osalta oli 0,828, mikä tarkoittaa sitä, että faktorien muodostamiseen on hyvät edellytykset kyseessä olevien muuttujien osalta. Bartlettin testin tulos ( $p = 0.000$ ) osoitti, että muuttujien välillä tarpeeksi korrelaatiota pääkomponenttianalyysin suorittamiseksi. Yrittäjämäisen orientaation strategisia ulottuvuuksia kuvaavat muuttujat täyttivät pääkomponenttianalyysin kriteerit, jonka vuoksi muuttujien ryhmittelyyn käytettiin pääkomponenttianalyysia.



TAULUKKO 6. Muuttujien soveltuvuuden testaus.

	Khiin neliö -testimuuttujan arvo	df	Sig.
Bartlettin hypoteesitesti	173,692	36	0,000
Kaiser-Meyer- Olkin lukuarvo	0,828		

Pääkomponenttianalyysissä (liite 5) käytettiin VARIMAX-rotaatiota, joka on yksi ortogonaalisen eli suorakulmaisen rotaation muodoista. VARIMAX-rotaatiossa muuttujien varianssien lataus pyritään maksimoimaan yhdelle pääkomponentille (Metsämuuronen, 2001, 20).

Taulukko 7 osoittaa, että pääkomponenttianalyysi jakoi muuttujat teorian mukaiseen kahteen pääkomponenttiin, joista ensimmäinen pääkomponentti kuvaa innovatiivisuutta ja toinen riskinottohalukkuutta. Proaktiivisuus jakautui molempien pääkomponenttien kesken siten, että pääkomponentti 1:ssä painottui uudistumiseen pyrkiminen ja pääkomponentti 2:ssa uusien asiakkaiden etsiminen. Innovatiivisuutta kuvaava pääkomponentti muodostui uudistumiseen pyrkimisen lisäksi teknologiaan investoimisesta, nykyisten ja uusien tuotteiden / palveluiden kehittämisestä ja aineettomista investoinneista. Riskinottohalukkuutta kuvaava pääkomponentti taas muodostui uusien asiakkaiden etsimisen lisäksi aineellisista investoinneista, nykyisen markkinaosuuden kasvattamisesta ja markkina-alueen laajentamisesta. (liite 5.)

Pääkomponentille latautuvien muuttujien latausten yleisenä raja-arvona voidaan pitää arvoa 0,3 (Metsämuuronen, 2001, 21). Tämän vuoksi reliabiliteetti testattiin kaikilla pääkomponentin muuttujilla, joiden arvo oli yli 0,3. Pääkomponenttien reliabiliteetti testattiin Cronbachin alphalla (liite 5). Muuttuja ”Nykyisten tuotteiden/palveluiden kehittäminen merkittävästi” latautui molemmille pääkomponenteille, mutta latautuminen oli selvästi voimakkaampaa pääkomponentti ykköselle, joten edellä mainittu muuttuja päätettiin reliabiliteetin osalta testata vain pääkomponentti ykkösen osalta. Reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä, jos Cronbachin alpha on 0,6 (Reunamo, 2020).

Taulukosta 7 voidaan havaita, että nämä yrittäjämäisen orientaation strategisten ulottuvuuksien pääkomponentit selittivät noin 60,0 % muuttujien kokonaisvaihtelusta.

TAULUKKO 7. Pääkomponenttianalyysin tulokset.

	P1 (Innovatiivisuus)	P2 (Riskinottohalukkuus)
Keskiarvo	0,00	0,00
Mediaani	0,11	0,13
Keskihajonta	1,00	1,00
Varianssi	1,00	1,00
Vinous	-0,14	-0,51
Huipukkuus	-0,34	0,19
Vaihteluväli	4,06	4,60
Minimi	-2,13	-2,85
Maksimi	1,92	1,74
Fraktiilit 25	-0,69	-0,57
50	0,11	0,13
75	0,63	0,68
Ominaisarvo	<b>2,87</b>	<b>2,54</b>
% varianssista	<b>31,84</b>	<b>28,17</b>
Cronbachin Alpha	0,82	0,78
N	54	54
Puuttuvat	13	13
Yhteensä	67	67

Pääkomponentti ykkösen ( $\alpha = 0,821$ ) ja kakkosen ( $\alpha = 0,782$ ) alpha-kertoimet olivat hyvällä tasolla. Pääkomponentti yksi selittää noin 31,8 % muuttujien kokonaisvaihtelusta ja pääkomponentti kaksi noin 28,2 % muuttujien kokonaisvaihtelusta. Pääkomponenttianalyysin tuloksien faktoripisteitä käytettiin K-keskiarvon ryhmittelyanalyysissä mikroyrittäjien yrittäjämäisen orientaation strategisten suuntauksien selvittämiseksi. Ryhmittelyanalyysia kokeiltiin 2–4 klusterin keskuksissa, joista kolmen klusterikeskuksen malli antoi parhaimmat tulokset (taulukko 8). Kahden klusterikeskuksen mallissa (liite 6) innovatiivisuuden osalta F-testin tulokset ( $F = 0,146$ ) osoittivat, että ryhmän sisällä on liikaa vaihtelua.

TAULUKKO 8. K-keskiarvon ryhmittelyanalyysin tulokset kolmen klusterikeskuksen mallissa (N = 54).

	P1 (Innovatiivisuus)	P2 (Riskinottohalukkuus)	n
Yrittäjämäisesti orientoituneet	0,78362	0,45343	23
Markkinasuuntautuneet	-0,99079	0,57719	14
Nykytilanteen säilyttäjät	-0,24424	-1,08881	17
F-testi	30,534	32,124	
Sig.	0,000	0,000	

Neljän klusterikeskuksen mallissa (liite 7) yksi ryhmistä muodostui neljästä tapauksesta, joten ryhmän koko jäi jatkotutkimusten kannalta liian pieneksi. Taulukosta 8 voidaan nähdä, että yrittäjämäisesti orientoituneet saivat eniten tapauksia (N = 23) ja markkinasuuntautuneet saivat vähiten tapauksia (N = 14). Ryhmittelyanalyysi muodostui 54 tapauksesta, jotka edustavat 93,1 % kaikista aineiston mikroyrittäjistä (N = 58). Yrittäjämäisesti orientoituneilla mikroyrittäjillä suuntautumisessa painottui sekä innovatiivisuus että riskinottohalukkuus. Markkinasuuntautuneilla painottui riskinottohalukkuus (P2 = 0,57719), mutta vähiten innovatiivisuus (P1 = -0,99079). Nykytilanteen säilyttävillä mikroyrittäjillä painottui kaikista kolmesta ryhmästä vähiten riskinottohalukkuus (P2 = -1,08881). He eivät myöskään painottanut yritystoimintansa suuntaamisessa innovatiivisuutta (P1 = -0,24424).

Yrittäjämäisesti orientoituneista 68,2 % on suorittanut korkeakoulun, kun vastaava osuus on 30,8 % markkinasuuntautuneista ja 29,4 % nykytilanteen säilyttäjistä. Markkinasuuntautuneista ja nykytilanteen säilyttäjistä yli 50,0 % on suorittanut toisen asteen koulutuksen. Molemmista ryhmistä myös yli 15,0 % on suorittanut satunnaisia kursseja, kun vastaava osuus oli 4,5 % yrittäjämäisesti orientoituneista. (liite 8.)

TAULUKKO 9. Toimialat strategisen suuntaamisen käyttäytymismallien mukaan (N = 54).

Toimiala	Yrittäjämäisesti orientoituneet		Markkinasuun- tautuneet		Nykytilanteen säilyttäjät	
	n	% osuus	n	% osuus	n	% osuus
Tietokoneiden, sähkölaitteiden sekä muiden koneiden ja laitteiden valmistus	6	26,1%	0	0,0%	2	11,8%
Muu valmistus ja huonekalujen valmistus	4	17,4%	4	28,6%	1	5,9%
Tukku- ja vähittäiskauppa	2	8,7%	3	21,4%	1	5,9%
Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta	6	26,1%	3	21,4%	2	11,8%
Majoitus- ja ravitsemustoiminta	0	0,0%	1	7,1%	2	11,8%
Kiinteistöalan toiminta	0	0,0%	0	0,0%	1	5,9%
Kasvinviljely ja kotieläintalous sekä niihin liittyvät palvelut	1	4,3%	0	0,0%	4	23,5%
Metsätalous ja puunkorjuu	0	0,0%	0	0,0%	1	5,9%
Muut toimialat	4	17,4%	3	21,4%	3	17,6%
<b>Yhteensä</b>	<b>23</b>	<b>100,0%</b>	<b>14</b>	<b>100,0 %</b>	<b>17</b>	<b>100,0 %</b>

Taulukosta 9 voidaan havaita, että yrittäjämäisesti orientoituneista yli 50,0 % on suunnannut toimintaansa tietokoneiden, sähkölaitteiden sekä muiden koneiden ja laitteiden valmistukseen tai ammatilliseen, tieteelliseen ja tekniseen toimintaan. Markkinasuuntautuneista 71,4 % on suunnannut toimintaansa muuhun valmistukseen ja huonekalujen valmistukseen, tukku- ja vähittäiskauppaan tai ammatilliseen tieteelliseen ja tekniseen toimintaan. Nykytilanteen säilyttäjistä 29,4 % on suunnannut toimintaansa kasvinviljelyyn ja kotieläintalouteen liittyviin palveluihin, metsätalouteen ja puunkorjuuseen.

## 7.2 Käyttäytymismallien eroavaisuudet

Tutkimuksen toisen tutkimuskysymyksen avulla pyrittiin selvittämään mikroyritysten strategisen suuntaamisen käyttäytymismallien eroja yrittäjämäisen orientaation elementeissä sekä kilpailukyvyyn potentiaalin tekijöissä. Tutkimuskysymyksen avulla pyrittiin selittämään seuraavaa tutkimushypoteesia:

H2: Maaseudun mikroyrittäjien kasvun strategisen suuntaamisen käyttäytymismalleilla ei ole eroa yrittäjämäisen orientaation elementeissä tai kilpailukyvyyn potentiaalissa.

### 7.2.1 Asenne ja kasvumotivaatio

Tutkimushypoteesia (H2) pyrittiin selvittämään sekä asenteen että kasvun osalta. Asennetta tutkittiin seuraavien kysymyspatterien avulla: yrittäjänä toimimisen kokeminen ja kasvuhaluudella. Kasvumotivaatiota tutkittiin Wiklundin (1998, 83) kokonaiskasvun mallintamiseen tarkoitetun kaavan (2) mukaisesti. Kokonaiskasvu laskettiin mikroyritysten tavoitellusta kasvusta. Kysymyspatterit on rakennettu teoreettiseen viitekehykseen pohjautuen.

Tilastollisesti merkitsevää eroa löytyi ”kasvanut yrittäjyyteen” -kokemuksen osalta. Markkinasuuntautuneista 42,9 % koki, että he ovat kasvaneet yrittäjyyteen, kun vastaava osuus yrittäjämäisesti orientoituneista oli 4,3 % ja nykytilanteen säilyttäjistä 5,9 %. Tutkimustulokset eivät kuitenkaan ole tämän suhteen valideja, koska markkinasuuntautuneiden ryhmä oli ainoa, jonka odotettu frekvenssi ei ollut alle viisi. (liite 9.)

Kasvuhaluutta tutkittiin seuraavan viiden vuoden aikana suunnitelmissa olevan liikevaihdon ja henkilöstön lukumäärän lisäämistä kuvaavilla kysymyspattereilla, joissa vastausvaihtoehdot olivat ”kyllä” tai ”ei”. Mikroyrittäjien kasvun strategisessa suuntaamisessa ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa kasvuhaluuden osalta, mutta seuraavalle viidelle vuodelle asetettujen kokonaiskasvutavoitteiden osalta mikroyrittäjien kasvun strategisessa suuntaamisessa oli tilastollisesti merkitsevää eroa. Eroja tutkittiin ei-parametrisella Kruskalin-Wallis testillä yksisuuntaisella varianssianalyysillä.

Kasvumotivaatiota mittaava kokonaiskasvutavoite laskettiin sekä henkilöstömäärän, että liikevaihdon osalta kaavalla:

$$g_1 = (S_{t1} - S_{t0}) / S_{t0} \quad (2)$$

jossa  $S_{t0}$  on yrityksen koko kauden alussa ja  $S_{t1}$  on yrityksen koko kauden lopussa. Koko kauden alussa saatiin yrityksen nykyisestä koosta. Koko kauden lopussa saatiin lisäämällä seuraavalle viidelle vuodelle asetettu kasvutavoite yrityksen nykyiseen kokoon, josta laskettiin kaavan (2) mukaisesti edellä mainitun ajanjakson kokonaiskasvu (liite 10). Kokonaiskasvun laskentakaava ei kuitenkaan huomioi tilanteita, joissa nykyinen koko on nolla. Kokonaiskasvutavoitteen mittaamisen validiutta heikentää kuitenkin se, että liikevaihdon tavoiteltu kasvu on laskettu vastaajien ilmoittamasta prosentuaalisesta kasvutavoitteesta tai koon kertaistumisen kasvutavoitteesta. Henkilöstömäärän lisäystä

kysyttiin henkilötyövuosien lisäyksenä, mutta mittaamistapa ei ollut vastaajille aina täysin selvää, että oliko kyseessä konkreettinen henkilömäärän lisäys vai lisäys henkilötyövuosina. Tutkimusaineiston kato oli henkilöstömäärän osalta 24,1 % (n = 58) ja liikevaihdon osalta 17,2 % (n = 58). Koska perustamistukihankkeista 32,6 % (n = 175) oli aloittavia yrityksiä, kokonaiskasvua ei ollut tässä tutkimuksessa mielekäästä tutkia yrityksen koon historialliseen kasvuun pohjautuen.

Taulukosta 10 voidaan huomata, että yrittäjämäisesti orientoituneilla mikroyrittäjillä oli korkeammat kokonaiskasvutavoitteet sekä henkilöstömäärän lisäämisen (sijaluku = 26,55) että liikevaihdon kasvun (sijaluku = 25,41) osalta. Mikroyritysten kasvustrateginen jakautuminen yrityksen nykyisen henkilöstömäärän osalta osoittaa, että yrittäjämäisesti orientoituneista 56,5 % (n = 23) oli kokoluokaltaan alle 1,5 henkilön yrityksiä ja 39,1 % (n = 23) oli kokoluokaltaan vähintään kolmen henkilön yrityksiä. Kaikista mikroyrityksistä 44,4 % (n = 54) oli kokoluokaltaan alle 1,5 henkilön yrityksiä.

TAULUKKO 10. Mikroyritysten kasvumotivaatio ja yrityksen nykyinen kokoluokka strategisen suuntaamisen käyttäytymismallin mukaan.

	Kasvumotivaatio											
	Henkilöstömäärä			Liikevaihto			Nykyinen henkilöstömäärä (N = 54)			Liikevaihto viimeisimmältä päätyneeltä tilikaudelta (N = 54)		
	n	Järjestysluku- jen keskiarvo	Kruskal- Wallis H	n	Järjestysluku- jen keskiarvo	Kruskal- Wallis H	< 1,5	1,5 - 3,00	+ 3,00	< 48500	48500 - 200000	> 200000
Yrittäjämäisesti orientoituneet	20	26,55		17	25,41		13	1	9	9	7	7
Markkinasuuntautuneet	9	12,44		10	15,00		4	5	5	3	9	2
Nykytilanteen säilyttäjät	12	18,17		13	18,31		7	6	4	6	5	6
<b>Yhteensä</b>	<b>41</b>		<b>9,604***</b>	<b>40</b>		<b>5,771*</b>	<b>24</b>	<b>12</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>21</b>	<b>15</b>

p = 0.1\* , p = 0.05\*\*, p = 0.01\*\*\*

Mikroyrittäjien yrityksen nykyisellä koolla sekä henkilöstömäärän (p < 0.01) että liikevaihdon (p < 0.01) suhteen löytyi tilastollisesti negatiivinen yhteys yrityksen henkilöstömäärän kokonaiskasvutavoitteisiin. Mikroyrittäjien nykyisellä koolla liikevaihdolla mitattuna oli myös negatiivinen yhteys yrityksen kokonaiskasvutavoitteisiin liikevaihdon (p < 0.05) suhteen (liite 11). Tutkimustulokset osoittavat, että mitä suurempi mikroyritys on nykyiseltä kokoluokaltaan, sen pienempi on yrityksen kokonaiskasvutavoitteet seuraavalle viidelle vuodelle.

### 7.2.2 Kilpailukyvyyn potentiaaliin vaikuttavat tekijät

Tässä tutkimuksessa kilpailukyvyyn potentiaalia tutkittiin yhteistyön, pakon edestä riskinottamisen, tuotantokustannusten ja uusien työntekijöiden palkkaamisen suhteen. Aihetta on tutkinut muun muassa Rantamäki-Lahtinen (2004), jonka kysymyspatteria on käytetty riskinottamisen mittaamisessa. Hyvösen ym. (1995, 55) kysymyspatteria on taas käytetty tuotantokustannusten mittaamisessa. Yhteistyötä kuvaavat kysymyspatterit on rakennettu Hyvösen ym. (1995, 55), Härmälän ym. (2017, 117), Vesalan ja Vihisen (2011, 111, 121) tutkimusten sekä tämän tutkimuksen teorian pohjalta.

Tutkimuksessa havaittiin, että mikroyritysten kasvun strategisessa suuntaamisessa oli tilastollisesti merkitsevää eroa yhteistyön, pakon edessä riskinottamisen ja uusien työntekijöiden palkkaamisen suhteen. Tuotantokustannusten alentamisessa mikroyritysten kasvustrategioissa ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa.

Taulukossa 11 on esitetty mikroyritysten kasvun strategisen suuntaamisen erot. Eroja tutkittiin ei-parametrisella Kruskalin-Wallisin yksisuuntaisella varianssianalyysillä. Taulukosta 11 voidaan huomata, että yrittäjämäisesti orientoituneet tekivät enemmän yhteistyötä kuin markkinasuuntautuneet tai nykytilanteen säilyttäjät. Eniten yhteistyötä yrittäjämäisesti orientoituneet tekivät muiden kotimaisten yritysten (sijaluku = 33,50)

TAULUKKO 11. Mikroyrittäjien erot kilpailukyvyyn potentiaaliin vaikuttavissa tekijöissä strategisen käyttäytymismallin mukaan.

	Yrittäjämäisesti orientoituneet		Markkinasuuntautuneet		Nykytilanteen säilyttäjät		Yhteensä	Kruskal-Wallis H
	n	Järjestyslukujen keskiarvo	n	Järjestyslukujen keskiarvo	n	Järjestyslukujen keskiarvo		
Yhteistyötä muiden kotimaisten yritysten kanssa	23	33,50	14	22,43	17	23,56	54	6,913**
Yhteistyötä ulkomaisten yritysten kanssa	23	33,13	14	21,50	16	23,00	53	7,827**
Yhteistyötä kansallisten ja kansainvälisten järjestöjen kanssa	23	31,70	14	27,29	16	20,00	53	9,182***
Otamme riskejä ainoastaan pakon edessä	23	28,54	14	32,64	17	21,85	54	4,843*
Aiomme palkata uusia työntekijöitä yritykseen	22	33,05	14	21,18	17	23,97	53	7,869**

p = 0.1\* , p = 0.05\*\* , p = 0.01\*\*\*

kanssa, kun taas markkinasuuntautuneet tekivät vähiten yhteistyötä muiden kotimaisten yritysten (sijaluku = 22,43) kanssa. Nykytilanteen säilyttäjät tekivät vähiten yhteistyötä kansallisten ja kansainvälisten järjestöjen (sijaluku = 20,00) kanssa. Markkinasuuntautuneet (sijaluku = 21,18) aikoivat palkata vähiten uusia työntekijöitä, kun taas yrittäjämäisesti orientoituneet (sijaluku = 33,05) aikomukset olivat suurimmat. Markkinasuuntautuneet (sijaluku = 32,64) ja yrittäjämäisesti orientoituneet (sijaluku = 28,54) ottivat enemmän riskiä pakon edessä kuin nykytilanteen säilyttäjät (sijaluku = 21,85).

Yrittäjämäisesti orientoituneista 65,2 % (n = 23) oli hakenut kasvua uuden tuotteen / palvelun lanseeraamisen kautta, kun taas nykytilanteen säilyttäjistä 41,2 % (n = 17) oli hakenut kasvua nykyisen tuotteen / palvelun kysynnän kasvun myötä. Markkinasuuntautuneista kasvun hakeminen jakaantui tasan edellä mainittujen tapojen kesken. Molempien tapojen osuus oli markkinasuuntautuneilla 42,9 % (n = 14). (liite 12.)

Yrittäjämäisesti orientoituneilla uusien työntekijöiden palkkaamisella oli tilastollisesti merkitsevä yhteys sekä markkina-alueen laajentamiseen ( $p = 0.033$ ) että markkinaosuuden kasvattamiseen ( $p = 0.004$ ), mutta myös aineellisiin investointeihin ( $p = 0.003$ ). Aineellisilla investoinneilla heillä oli taas tilastollisesti merkitsevä yhteys nykyisten markkinoiden markkinaosuuden kasvattamisen ( $p = 0.013$ ) sekä nykyisten tuotteiden ja palveluiden kehittämisen ( $p = 0.015$ ) kanssa. Kuitenkin mitä enemmän he kokivat ottavansa riskiä pakon edessä, sitä vähemmän he aikoivat tehdä aineellisia investointeja. Myös nykytilanteen säilyttäjillä oli tilastollisesti merkitsevä yhteys nykyisten markkinoiden markkinaosuuden kasvattamisen sekä aineellisten investointien ( $p = 0.016$ ) että uusien työntekijöiden palkkaamisen ( $p = 0.025$ ) suhteen. Sen sijaan yrittäjämäisesti orientoituneilla havaittiin tilastollisesti merkitsevä yhteys aineettomien investointien ja uuteen teknologiaan investoimisen ( $p = 0.039$ ) väliltä. Nykytilanteen säilyttäjillä aineettomat investoinnit liittyivät taas täysin uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen ( $p = 0.011$ ). (liite 13.)

Tutkimuksessa havaittiin eroa yhteistyön motiiveista eri käyttäytymismalleissa. Yrittäjämäisesti orientoituneilla yhteistyö muiden kotimaisten yritysten kanssa liittyi yritystoiminnan uudistamiseen ( $p < 0.05$ ), kun taas yhteistyö ulkomaisten yritysten kanssa liittyi uusien asiakkaiden etsimiseen ( $p < 0.01$ ) ja markkinaosuuden



kasvattamiseen nykyisillä markkinoilla ( $p < 0.05$ ). Nykytilanteen säilyttäjillä yhteistyö sekä muiden kotimaisten ( $p < 0.05$ ) että ulkomaisten yritysten ( $p < 0.05$ ) kanssa liittyi uusien asiakkaiden etsimiseen. Kansallisten ja kansainvälisten järjestöjen kanssa tehtävä yhteistyö erosi yrittäjämäisesti orientoituneiden ja markkinasuuntautuneiden välillä. Yrittäjämäisesti orientoituneilla yhteistyö liittyi täysin uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen ( $p < 0.05$ ), kun taas markkinasuuntautuneilla aineettomiin investointeihin ( $p < 0.05$ ). (liite 13.)

Markkinasuuntautuneilla riskien ottaminen pakonedessä liittyi uusien työntekijöiden palkkaamiseen ( $p < 0.05$ ) ja markkina-alueen laajentamiseen ( $p < 0.05$ ), kun taas nykytilanteen säilyttäjillä yritystoiminnan uudistamiseen ( $p < 0.05$ ). Nykytilanteen säilyttäjät kokivat pakon edessä riskinottamisen vähentävän yritystoiminnan uudistamiseen pyrkimistä. (liite 13.)

### 7.2.3 Ympäristölliset tekijät ja ympäristön havainnointi

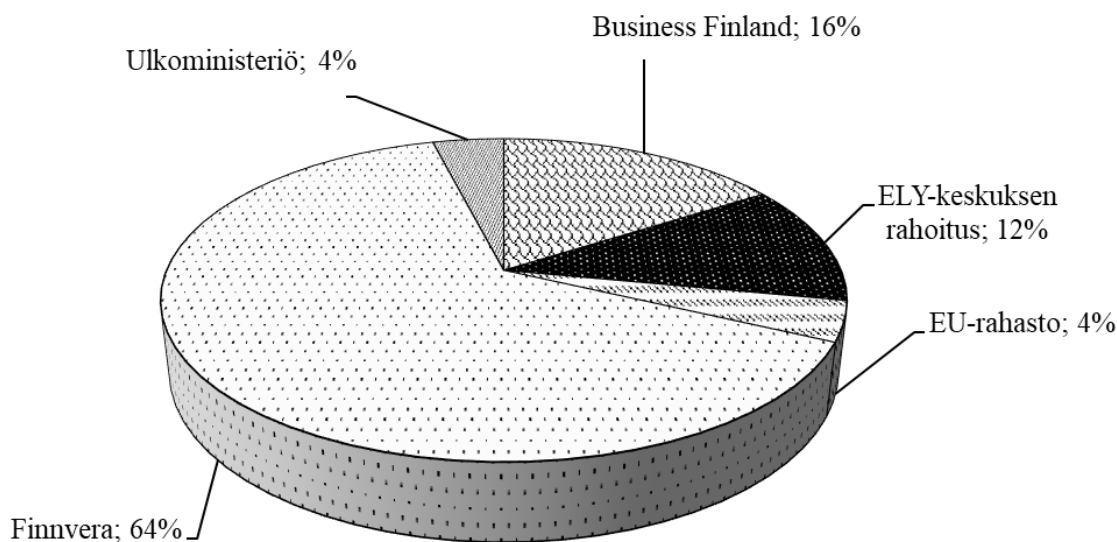
Tutkimuksessa ympäristöllisiä tekijöitä ja ympäristön havainnointia tutkittiin yrittäjämönteisen toimintaympäristön, yrityksen kilpailutilanteen näkemisen, digitaalisten palveluiden käytön ja julkista rahoitusta koskevien tekijöiden avulla. Kysymyspatterit on rakennettu tämän tutkimuksen teorian pohjalta muiden tekijöiden osalta kuin yrityksen kilpailutilanteen näkemisen osalta. Aihetta on tutkinut Rantamäki-Lahtinen (2004), jonka tutkimuksen kysymyspatteria on käytetty kilpailutilanteen kuvaamiseen. Maaseudun mikroyrittäjien kasvun strategisessa suuntaamisessa löytyi tilastollisesti merkitsevää eroa ainoastaan muun julkisen rahoituksen kokemuksesta. Muu julkinen rahoitus käsittää tässä tutkimuksessa muun julkisen rahoituksen yrityksen perustamistukea lukuun ottamatta.

Taulukosta 12 on esitetty ei-parametrisen menetelmän Kruskalin-Wallisin yksisuuntaisen varianssianalyysin tulokset muun julkisen rahoituksen kokemuksen suhteen.

TAULUKKO 12. Mikroyritysten kokemukset muusta julkisesta rahoituksesta strategisen suuntaamisen käyttäytymismallin mukaan.

	Kokemus muusta julkisesta rahoituksesta		
	N	Järjestyslukujen keskiarvo	Kruskal-Wallis H
Yrittäjämäisesti orientoituneet	22	33,14	
Markkinasuuntautuneet	14	18,00	
Nykytilanteen säilyttäjät	16	24,81	
Yhteensä	52		9,935***
$p = 0.1^*$ , $p = 0.05^{**}$ , $p = 0.01^{***}$			

Taulukosta 12 voidaan nähdä, että yrittäjämäisesti orientoituneilla (järjestyslukujen keskiarvo = 33,14) on enemmän kokemusta muusta julkisesta rahoituksesta kuin muilla mikroyrityksillä. Kysymystä täydennettiin avoimella kysymyksellä, jonka tarkoitus oli täydentää Likert-asteikollista kysymyspatteria. Avoimen kysymyksen vastaukset ovat esitetty kuviossa 19.



KUVIO 19. Mikroyrittäjien kokemusten jakautuminen muun julkisen rahoituksen lähteissä (n = 25).

Avoimeen kysymykseen vastanneista yrittäjämäisesti orientoituneista mikroyrityksistä 61,9 %:lla ( $n = 21$ ) on kokemusta useammasta rahoituksesta – joko julkisesta rahoituksesta tai julkisen ja muun rahoituksen yhdistelmästä. Nykytilanteen säilyttävistä mikroyrityksistä 52,9 %:lla ( $n = 17$ ) on kokemusta muusta julkisesta rahoituksesta, kun taas markkinasuuntautuneilla mikroyrityksillä 42,9 % ( $n = 6$ ) on muita kokemuksia muusta julkisesta rahoituksesta. Mikroyrittäjien yleisimpiä muita julkisen rahoituksen lähteitä ovat olleet erilaiset Finnveran rahoitukset ( $n = 16$ ), Business Finlandin rahoitukset ( $n = 4$ ) sekä Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen tarjoamat rahoitukset ( $n = 3$ ). Mikroyrittäjät, joilla oli kokemusta muusta julkisesta rahoituksesta, tekivät myös enemmän yhteistyötä ulkomaisten yritysten ( $p < 0.01$ ) ja muiden kotimaisten yritysten ( $p < 0.05$ ) kanssa (liite 14).

### 7.3 Perustamistuki yritystoiminnan suuntaamisen tukena

Tutkimuksen kolmannen tutkimuskysymyksen avulla pyrittiin selvittämään mikroyritysten strategisen suuntaamisen käyttäytymismallien yhteyttä perustamistukeen. Tutkimuskysymyksen avulla pyrittiin selittämään seuraavaa tutkimushypoteesia:

H3: Perustamistuella ei ole yhteyttä maaseudun mikroyritysten kasvun strategisen suuntaamisen käyttäytymismalleissa.

Tutkimushypoteesia pyrittiin selvittämään seuraavien kysymyspatterien avulla: rahoituksen auttaminen riskienhallinnassa perustamisvaiheessa ja kehittämisvaiheessa sekä rahoituksen vastaamisesta yrityksen tarpeisiin. Tutkimuspatterit on rakennettu teoreettiseen viitekehykseen pohjautuen.

Mikroyrittäjien kasvun strategisen suuntaamisen kokemuseroja perustamistukiavustuksesta tutkittiin Kruskalin-Wallisillä yksisuuntaisella varianssianalyysillä. Kruskalin-Wallisillä yksisuuntaisella varianssianalyysillä kasvun strategisen suuntaamisen kokemuseroissa ei löytynyt tilastollisesti merkitsevää eroa. Jatkotutkimuksiin valittiin kuitenkin kysymyspatteri ”Rahoituksen auttaminen riskienhallinnassa yrityksen kehittämisessä” ( $p = 0.129$ ), jota tutkittiin Mannin-Whitneyn U-testillä mikroyritysten kasvun strategisten suuntautumisien kesken. Mannin-Whitneyn U-testi osoitti, että yrittäjämäisesti orientoituneiden ja markkinasuuntautuneiden kokemukset perustamistuen merkityksestä riskienhallinnassa yrityksen kehittämisessä erosivat tilastollisesti merkitsevästi ( $p < 0.05$ ) toisistaan.

TAULUKKO 13. Perustamistukiavustukseen liittyvät kokemuserot.

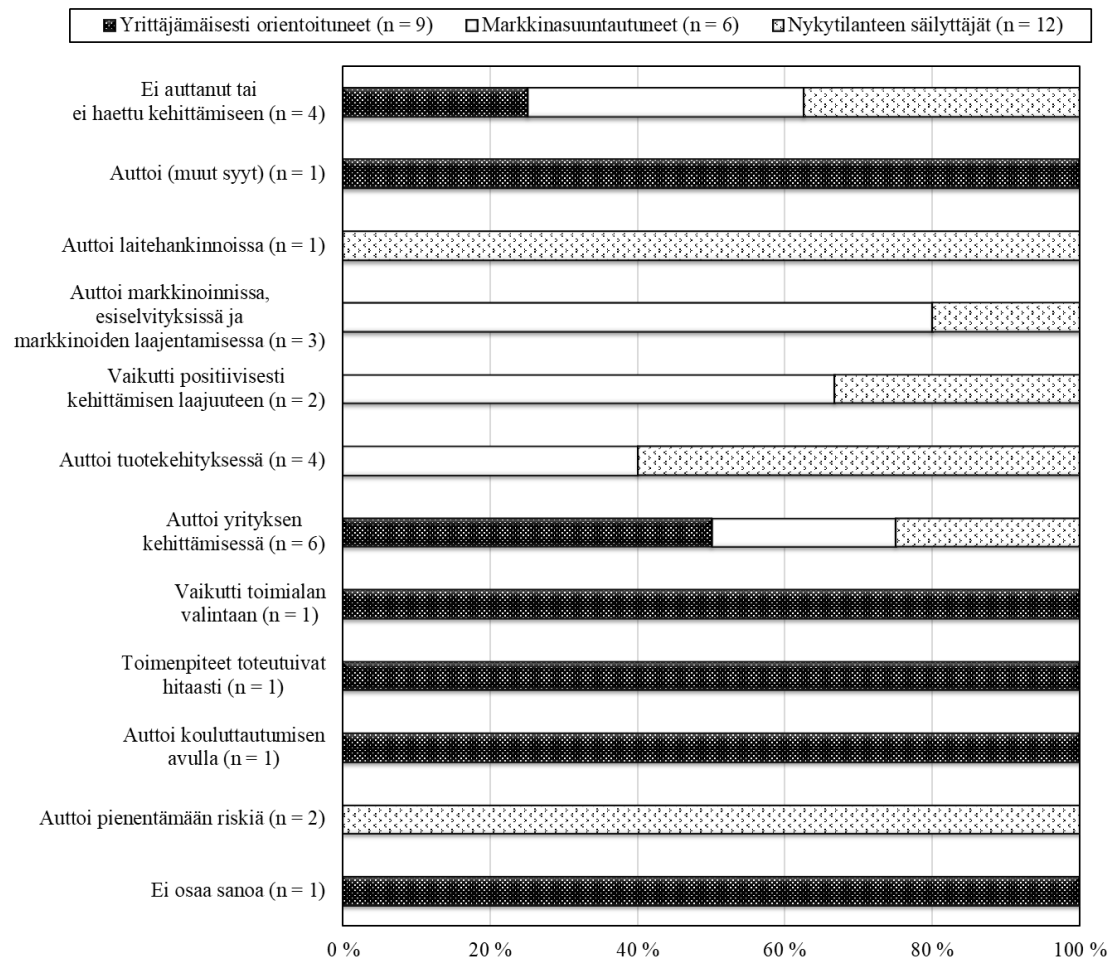
Rahoituksen auttaminen riskienhallinnassa yrityksen kehittämisessä				
	n	Järjestyslukujen keskiarvot	Järjestyslukujen keskiarvojen summa	Mann-Whitney U -arvo
Yrittäjämäisesti orientoituneet	23	16,33	375,50	
Markkinasuuntautuneet	14	23,39	327,50	
Yhteensä	37			99,500**
p = 0.1* , p = 0.05**, p = 0.01***				

Taulukosta 13 voidaan havaita, että markkinasuuntautuneiden järjestyslukujen keskiarvo (23,39) on suurempi kuin yrittäjämäisesti orientoituneiden järjestyslukujen keskiarvo (16,33). Järjestyslukujen keskiarvojen summa on kuitenkin yrittäjämäisesti orientoituneilla (375,50) korkeampi kuin markkinasuuntautuneilla (327,50). Näin ollen ryhmän koolla on vaikutusta järjestyslukujen keskiarvojen summan suuruuteen. Taulukosta 13 voidaankin havaita, että markkinasuuntautuneet olivat kokeneet perustamistukiavustuksen auttaneen riskienhallinnassa keskimääräistä enemmän kuin yrittäjämäisesti orientoituneet.

Rahoituksen auttamisella riskienhallinnassa oli tilastollisesti merkitsevä yhteys kaikkien ryhmien osalta sekä rahoituksen auttamisessa yrityksen perustamisessa että rahoituksen vastaavuudesta yrityksen tarpeisiin. Yrittäjämäisesti orientoituneilla uusien tuotteiden / palveluiden kehittämisellä oli tilastollisesti merkitsevä yhteys rahoituksen auttamiseen riskienhallinnassa yrityksen perustamisessa ( $p < 0.01$ ) ja rahoituksen vastaavuudesta yrityksen tarpeisiin ( $p < 0.01$ ). Markkinasuuntautuneilla pakon edessä riskinottamisella ja rahoituksen vastaavuudella yrityksen tarpeisiin ( $p < 0.05$ ) havaittiin tilastollisesti merkitsevä negatiivinen yhteys. Nykytilanteen säilyttäjillä todettiin tilastollisesti merkitsevä yhteys rahoituksen auttamisessa riskienhallinnassa yrityksen kehittämisessä sekä nykyisten ( $p < 0.05$ ) että uusien ( $p < 0.01$ ) tuotteiden ja palveluiden kehittämisen suhteen. (liite 15.)

Kuvio 20 esittää mikroyritysten kokemusten jakautumista kasvun strategisen suuntaamisen näkökulmasta. Kuviosta 20 voidaan havaita, että markkinasuuntautuneista 66,7 % ( $n = 6$ ) on kokenut rahoituksen auttaneen tuotekehityksessä, yrityksen

laajentamisessa tai markkinoiden laajentamisessa. Yrittäjämäisesti orientoituneista 44,4 % (n = 9) on kokenut, että rahoitus on auttanut yrityksen kehittämisessä tai vaikuttanut toimialan valintaan. Yrittäjämäisesti orientoituneista 60,9 % (n = 23) ja markkinasuuntautuneista 57,1 % (n = 14) jätti vastaamatta avoimeen kysymykseen koskien riskienhallintaa yrityksen kehittämisessä.



KUVIO 20. Kokemusten jakautuminen kasvun strategisen suuntaamisen näkökulmasta (n = 27).

## 8 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli tehdä kuvailevaa empiiristä analyysia maaseudun mikroyritysten kasvun strategisista suuntauksista ja niiden välisistä eroista strategisen suuntaamisen elementeissä. Tutkimuksen näkökulma oli enemmänkin toiminnan aikomuksessa, kuin itse toiminnan seurauksena syntyneistä tuloksista. Tutkimuksen näkökulman valintaan vaikutti se, että perustamistuki on uusi tukimuoto ja siitä ei ole vielä saatavissa tuloksia pitkän aikavälin vaikuttavuudesta yritystoiminnan kehittämisessä tai yrityksen perustamisessa. Tämän vuoksi tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa yrittäjien yritystoiminnan kasvun suuntaamisen eroja käyttäytymismallien avulla julkisen rahoituksen kehittämiseksi.

Tutkimuksen tarkastelun kohteena oli mikroyritysten kasvun strategisen suuntaamisen käyttäytymismallit ja niiden väliset eroavaisuudet. Käyttäytymismallit muodostuivat tutkimuksen aikana mikroyrittäjien vastausten pohjalta. Pienyritysten osuus oli 9,0 % ( $n = 67$ ) tutkimukseen osallistuneista yrityksistä. Jotta tutkimus olisi ollut reliabeeli pienyritysten kasvun strategisen suuntaamisen käyttäytymismallien tarkastelussa, tutkimuksen otoskokoa olisi tullut kasvattaa, sillä perustamistukiavustusta hakeneista yrityksistä 86,6 % ( $n = 67$ ) oli mikroyrityksiä. Avoimien kysymysten osalta otoskoko ei ollut edustava, joten tutkimustuloksia ei voida kuitenkaan tältä osin yleistää koko äärellistä populaatiota ( $n = 800$ ) koskeviksi yleistyksiksi.

Tutkimuksen validius oli hyvä kasvun strategisen suuntaamisen käyttäytymismallien muodostumisessa, mutta kasvumotivaation mittaamisen osalta validiutta laski tiedonkeruun menetelmät. Tutkimuksen reliabiliteettiin vaikutti otoskoon pienuus, jolla oli vaikutusta kasvun strategisen suuntaamisen eroavaisuuksien syvällisemmän analysoinnin osalta avoimien kysymysten avulla. Tulokset kuitenkin osoittavat, että kasvun strategisen suuntaamisen käyttäytymismalleilla on tilastollisesti merkitsevää eroa kasvumotivaation osalta. Yrittäjämäisesti orientoituneiden kasvumotivaatio oli korkein sekä henkilöstömäärän että liikevaihdon osalta, kun taas markkinasuuntautuneiden kasvumotivaatio oli alhaisin. Tutkimustulokset vastasivat Delmarin ja Wiklundin (2008) tutkimuksen tuloksia, joiden mukaan kasvumotivaatiolla oli yhteys varsinkin henkilöstömäärän kasvussa. Tutkimustuloksia tukevat myös Soinisen ym. (2011, 619–

620) tutkimustulokset, joiden mukaan yrittäjämäisellä orientaatiolla oli positiivinen yhteys erityisesti myynnin kasvussa.

Tässä tutkimuksessa kasvumotivaatiota mittaaviin tutkimustuloksiin vaikutti tutkimusaineiston kato, joka oli henkilöstömäärän osalta 24,1 % (n = 54) ja liikevaihdon osalta 25,9 % (n = 54). Tutkimusaineiston katoon vaikutti se, että konkreettisia kasvutavoitteita seuraavalle viidelle vuodelle ei ollut yrityksissä asetettu. Yrittäjämäisesti orientoituneilla kasvumotivaation kato oli 13,0 % (n = 23) henkilöstömäärän osalta, kun markkinasuuntautuneilla kato oli 35,7 % (n = 14). Liikevaihdon osalta kato oli tasaisempi kaikkien ryhmien osalta. Tutkimuksen tuloksiin vaikuttaa myös aineiston valikoituminen, koska aineisto koostuu kasvua hakevista yrityksistä. Negatiivinen yhteys löytyi yrityksen koon ja kokonaiskasvutavoitteen väliltä; mitä suurempi yritys on kooltaan, sen pienempi kokonaiskasvutavoite sillä oli seuraavalle viidelle vuodelle. Tutkimustulokset osoittavat, että yrittäjämäistä orientaatiota käyttävät yritykset asettavat erityisesti henkilöstömäärälle konkreettisempia kasvutavoitteita kuin muut ryhmät.

Yrityksen innovatiivisessa käyttäytymisessä painottui nykyisten ja uusien tuotteiden / palveluiden kehittäminen sekä investoinnit uuteen teknologiaan. Proaktiivista käyttäytymistä kuvasi uudistumiseen pyrkiminen ja uusien asiakkaiden etsiminen. Riskinottohalukkuutta taas lisäsi aineettomat ja aineelliset investoinnit sekä nykyisen markkinaosuuden kasvattaminen ja markkina-alueen laajentaminen. Markkinasuuntautuneilla oli korkein riskinottohalukkuus, mutta he olivat vähiten innovatiivisia ja proaktiivisia. Tulokset saattavat viitata siihen, että markkinasuuntautuneet kokevat ympäristön vihamielisemmäksi kuin muut yrittäjät. Heidän keskiarvonsa kilpailutilanteen kokemiselle oli korkeampi kuin muilla ryhmillä, mutta ero ei ollut tilastollisesti merkitsevä (liite 16). Ympäristön vihamielisyyden kokeminen ryhmien välillä vaatiikin jatkotutkimuksia. Kuitenkin aikaisemmissa tutkimuksissa (Miles ym., 1993, 20; Wiklundin, 1998, 232) on noussut esiin, että ympäristön vihamielisyys laskee yrittäjämäistä orientaatiota yrityksen käyttäytymisessä.

Tutkimuksessa nousi myös esiin, että yhteistyöllä ulkomaisten yritysten sekä muiden kotimaisten yritysten kanssa oli tilastollisesti positiivinen yhteys muun julkisen rahoituksen kokemuksen kanssa. Tätä kokemusta oli eniten yrittäjämäisesti orientoituneilla mikroyrityksillä. Mikroyrittäjien yleisin muun julkisen rahoituksen lähde oli Finnvera. Yrittäjämäisesti orientoituneet hakivat eniten kasvua uusien tuotteiden /

palveluiden lanseeraamisen kautta, jolla oli yhteys kansallisten- ja kansainvälisten järjestöjen kanssa tehtävään yhteistyöhön. Heidän yhteistyönsä ulkomaisten yritysten kanssa liittyi taas nykyisten markkinoiden markkinaosuuden kasvattamiseen. Myös heidän aikomuksensa palkata uusia työntekijöitä oli yhteydessä ulkomaisten yritysten kanssa tehtävään yhteistyöhön sekä nykyisen markkinaosuuden kasvattamisen että markkinoiden laajentamisen suhteen. Yrittäjämäisesti orientoituneet panostivatkin muita ryhmiä enemmän sosiaalisiin resursseihin kuten verkostoihin ja henkilöstöpääomaan. Yhteistyötä muiden kotimaisten yritysten ja kansainvälisten yritysten kanssa tekevät mikroyritykset käyttivät yrittäjämäistä orientaatiota strategisena suuntaamisena enemmän kuin muut mikroyritykset. Tutkimustuloksia tukevat myös aikaisemmat tutkimukset (mm. Freixanet & Churakova, 2018; Leminen ym., 2016; Wiklund, 1998). Wiklund (1998, 232) osoittaa tutkimuksessaan, että yhteistyö resurssina lisää yrittäjämäistä orientaatiota yrityksen käyttäytymisessä. Freixanet ja Churakova (2018, 145) taas toteavat, että innovatiivisuus on korkeampi kansainvälistyvillä yrityksillä kuin muilla yrityksillä. Leminen ym., (2016, 21) valaisevat, että kansainvälistyvät yritykset ovat myös kasvuorientoituneita yrityksiä.

Markkinasuuntautuneet ja yrittäjämäisesti orientoituneet kokivat ottavansa enemmän riskiä pakon edessä kuin nykytilanteen säilyttäjät. Pakon edessä riskin ottaminen nousi kuitenkin enemmän esiin markkinasuuntautuneilla kuin yrittäjämäisesti orientoituneilla mikroyrityksillä. Markkinasuuntautuneet kokivat pakon edessä riskinottamisen kasvavan uusien työntekijöiden palkkaamisen ja markkina-alueen laajentamisen myötä. Nykytilanteen säilyttäjät taas kokivat pakon edessä riskin ottamisen vähentävän yritystoiminnan uudistamista.

Tulokset osoittavat, että perustamistukiavustus on auttanut kehittämään yritystoimintaa erilaisin markkinoiden laajentamiseen liittyvien toimenpiteiden sekä tuotekehityksen avulla. Perustamistukiavustus koettiin myös auttavan riskienhallinnassa yrityksen kehittämisessä ja uuden yrityksen perustamisessa silloin, kun sen oli koettu vastaavan yrityksen tarpeita. Markkinasuuntautuneet kokivat yrittäjämäisesti orientoituneita enemmän perustamistukiavustuksen auttaneen riskienhallinnassa yrityksen kehittämisessä. He myös kokivat, että rahoituksen vastaavuus yrityksen tarpeisiin vähensi pakon edessä otettavaa riskiä. Heidän mielestään perustamistukiavustus oli auttanut esimerkiksi markkinoinnissa, esiselvityksissä ja markkinoiden laajentamisessa. He olivat



myös kokeneet perustamistukiavustuksen auttaneen tuotekehityksessä ja vaikuttavan positiivisesti toiminnan kehittämisen laajuuteen. Kasvua markkinasuuntautuneet olivat hakeneet uusien tuotteiden / palveluiden lanseeraamisen kautta sekä nykyisten tuotteiden / palveluiden kehittämisen kautta. Nykytilanteen säilyttäjät olivat taas kokeneet perustamistukiavustuksen auttavan heitä riskienhallinnassa yrityksen kehittämisessä sekä nykyisten että uusien tuotteiden / palveluiden kehittämisen suhteen. Sen sijaan yrittäjämäisesti orientoituneet olivat kokeneet rahoituksen auttaneen riskienhallinnassa yrityksen perustamisessa uusien tuotteiden / palveluiden kehittämisen suhteen sekä vastaavan yrityksen tarpeita perustamisvaiheessa. Tulokset osoittavat, että perustamistukiavustus näyttäisikin sopivan riskienhallintaan markkinoiden laajentamisen suhteen ja nykyisten tuotteiden / palveluiden kehittämiseen sekä uusien lanseeraamiseen markkinoille.

Aikaisemmat tutkimustulokset (Chai ym., 2011; Leminen ym., 2016) ovat osoittaneet, että yhteistyöverkostoilla voidaan lisätä yrityksen kilpailukykyä ja kilpailuetua. Leminen ym., (2011, 21) toteavat, että yhteistyöverkosto lisää kilpailukykyä silloin, kun resurssit saadaan yhteensovitettua. Chai ym., (2011, 18) taas esittävät, että innovatiivisilla verkostoilla voidaan luoda lisäarvoa vakaassa ympäristössä. Härmälä ym. (2017, 76–77) ehdottavatkin kansainvälisen yhteistyön tukemisen lisäämistä yrittäjyyden edistämisessä esimerkiksi digitalisaatioon pohjautuvan alustan avulla. Valkokari ym. (2008, 75, 97, 103–104, 217) tuovat taas esiin, että ICT-teknologia ja sen hyödyntäminen uusissa toimintamalleissa moniverkostoisessa ympäristössä liittyy innovaatioalustoiden syntymiseen. He kuitenkin lisäävät, että sosiaalisten resurssien kautta haettavassa kilpailukyvyssä on tärkeää uuden tiedon luomisen prosessi, mutta epävarmuutta kasvattaa verkostossa toimijoiden kyvykkyyden taso.

Thun ja Hoenig (2011, 246–247) huomauttavat, että yhteistyöverkostot lisäävät epävarmuutta myös hankintaketjun toiminnassa. He määrittävät sisäisiksi riskeiksi tietotekniikkajärjestelmät, tarjontaan liittyvät laatuongelmat, koneiden ja laitteiden toimivuuden, materiaalien hintojen nousun ja kysynnän muutokset. Thun ja Hoenig (2011, 246–247) esittävät, että reaktiivisessa tarjontaketjun riskienhallinnassa painottuu hankintojen hajauttaminen, useista toimittajista koostuva hankintaketju, varmuusvarastot ja IT-tukipalvelut.

Yrittäjämäisesti orientoituneilla painottui käyttäytymisessä sosiaaliset resurssit kuten verkostot ja henkilöstömäärän kasvattaminen sekä keskimääräistä korkeampi ja laajempi kansainvälinen yhteistyö. Heistä myös 52,2 % oli suunnannut toimintaansa tietokoneiden, sähkölaitteiden sekä muiden laitteiden valmistukseen tai ammatilliseen, tieteelliseen ja tekniseen toimintaan. Heillä olikin aineettomien investointien sekä uuteen teknologiaan investoimisen välillä tilastollisesti merkitsevä yhteys. Yrityksille tarjottavaa julkista rahoitusta tulisikin kehittää huomioiden teknologian lisääntymisestä kasvava riski sekä verkostojen tuoma epävarmuus yritysten toiminnassa.

## Lähteet

- Aghion, P. & Howitt, P. 2007. Capital, innovation, and growth accounting. Oxford Review of Economic Policy, 23(1), pp. 79-93. S. 79–82, 88, 93. doi:10.1093/oxrep/grm007
- Aho, P. & Rahkonen J. 2014. Maaseutubarometri 2014. Tutkimusraportti. Taloustutkimus Oy. S. 79, 91–92, 120, 124. Tulostettu 1.2.2019 [https://mmm.fi/documents/1410837/1516647/Maaseutubarometri+2014\\_LOPPU\\_RAPORTTI.pdf/3d544033-79ea-453d-9406-4ba37ffdf4aa/Maaseutubarometri+2014\\_LOPPURAPORTTI.pdf](https://mmm.fi/documents/1410837/1516647/Maaseutubarometri+2014_LOPPU_RAPORTTI.pdf/3d544033-79ea-453d-9406-4ba37ffdf4aa/Maaseutubarometri+2014_LOPPURAPORTTI.pdf)
- Ambrosini, V., Bowman, C. & Collier, N. 2009. Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base. Journal of Management, 20(Special), pp. S9-S24. S. 9–10, 13–14, 16, 21. doi:10.1111/j.1467-8551.2008.00610.x
- Andersson, S. & Evers, N. 2015. International opportunity recognition in international new ventures—a dynamic managerial capabilities perspective. Journal of International Entrepreneurship, 13(3), pp. 260-276. S. 263, 266, 272. doi:10.1007/s10843-015-0149-5
- Augier, M. & Teece, D. 2009. Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance. Organization Science, 20(2), pp. 410-421. S. 416–417. doi:10.1287/orsc.1090.0424
- Breznitz, D. & Zimmermann, C. 2010. Strategic management theory and the state: insights from the dynamic capabilities view. Teoksessa: S. Wall, C. Zimmermann, R. Klingebiel, D. Lange & E. Elgar (toim.) Strategic Reconfigurations. Building Dynamic Capabilities in Rapid Innovation-based Industries. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited. S. 122. ISBN 978 1 84720 476 9 Tulostettu 22.8.2019. <https://epdf.pub/strategic-reconfigurations-building-dynamics-capabilities-in-rapid-innovation-ba.html>
- Chai, K. H., Yap, C. M. & Wang, X. 2011. Network closure's impact on firms' competitive advantage the mediating roles of knowledge processes. Journal of engineering and technology management. S. 18. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2010.12.001>
- Covin, J. G., Green, K. M. & Slevin, D. P. 2006. Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation–Sales Growth Rate Relationship. Entrepreneurship Theory and Practice, 30(1), pp. 57-81. S. 57, 71–73. doi:10.1111/j.1540-6520.2006.00110.x
- Crant, J. 2000. Proactive behavior in organizations. Journal of Management, 26(3), pp. 435-462. S. 456–457. doi:10.1016/S0149-2063(00)00044-1

- Dang, C., (Frank) Li, Z. & Yang, C. 2018. Measuring firm size in empirical corporate finance. *Journal of Banking and Finance*, 86, pp. 159-176. S. 160. doi:10.1016/j.jbankfin.2017.09.006
- Daunfeldt, S., Elert, N. & Lang, Å. 2012. Does Gibrat's law hold for retailing? Evidence from Sweden. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19(5), pp. 464-469. S. 467–468. doi:10.1016/j.jretconser.2012.06.001
- De Clercq, D., Dimov, D. & Thongpapanl, N. 2015. Structural and relational interdependence and entrepreneurial orientation in small and medium-sized enterprises: The mediating role of internal knowledge-sharing. *International Small Business Journal*, 33(5), pp. 514-536. S. 524, 527–528. doi:10.1177/0266242613502801
- Delmar, F. & Wiklund, J. 2008. The Effect of Small Business Managers' Growth Motivation on Firm Growth: A Longitudinal Study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(3), pp. 437-457. S. 438, 450–452. doi:10.1111/j.1540-6520.2008.00235.x
- Euroopan komissio. 2003. Komission suositus, annettu 6 päivänä toukokuuta 2003, mikroyritysten sekä pienten ja keskisuurten yritysten määritelmästä. 2003/361/EY. Euroopan unionin virallinen lehti nro L 124, 20/05/2003 s. 0036 – 0041. Viitattu 25.2.2020 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361&from=FI>
- Fonseka, M., Tian, G. & Li, L. 2014. Impact of financial capability on firms' competitiveness and sustainability. *Chinese Management Studies*, 8(4), pp. 593-623. S. 593, 614–615. doi:10.1108/CMS-09-2011-0066
- Freixanet, J. & Churakova, I. 2018. Exploring the Relationship Between Internationalization Stage, Innovation, and Performance: The Case of Spanish Companies. *International Journal of Business*, 23(2), p. 131. S. 131, 141–142, 145. ISSN: 1083-4346
- Gartner, W. & Liao, J. 2012. The effects of perceptions of risk, environmental uncertainty, and growth aspirations on new venture creation success. *Small Business Economics*, 39(3), pp. 703-712. S. 703, 708–709. doi:10.1007/s11187-011-9356-1
- Green, K. M., Covin, J. G. & Slevin, D. P. 2008. Exploring the relationship between strategic reactivity and entrepreneurial orientation: The role of structure–style fit. *Journal of Business Venturing*, 23(3), pp. 356-383. S. 357. doi:10.1016/j.jbusvent.2007.01.002
- Gupta, Y. P. & Chin, D. C. 1993. Strategy making and environment: An organizational life cycle perspective. *Technovation*, 13(1), pp. 27-44. S. 28–29, 38. doi:10.1016/0166-4972(93)90012-K

- Hallbäck, J. & Gabrielsson, P. 2013. Entrepreneurial marketing strategies during the growth of international new ventures originating in small and open economies. *International Business Review*, 22(6), pp. 1008-1020. S. 1008, 1011, 1015. doi:10.1016/j.ibusrev.2013.02.006
- Hamann, P. 2017. Towards a contingency theory of corporate planning: A systematic literature review. *Management Review Quarterly*, 67(4), pp. 227-289. S. 230. doi:10.1007/s11301-017-0132-4
- Hardaker, J. B., Anderson, J. R., Huirne, R. B. M. & Lien, G. 2015. *Coping with risk in agriculture: Applied decision analysis*. 3rd ed. Wallingford: CABI. S. 88–90. Tulostettu 4.5.2018 DOI [10.1079/9781780645742.0000](https://doi.org/10.1079/9781780645742.0000)
- Heikkinen, E. 2007. Yrittäjän persoonallisuus ja sen yhteys yrityksen kasvuun Big Five -teorian mukaan tarkasteltuna. Jyväskylä Studies in Business and Economics 60. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja. S. 99. Tulostettu 27.1.2019 URN:ISBN:9789513931346
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino. S. 22, 26–27, 32, 44–45. ISBN: 951-570-458-8
- Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2013. *Tilastolliset menetelmät*. 5.-8. painos, 2013. Helsinki: Sanoma Pro Oy. S. 36. ISBN: 978-952-63-2000-7
- Hutzschenreuter, T., Günther, F. & Voll, J. 2010. Growth paths economics success. Teoksessa: S. Wall, C. Zimmermann, R. Klingebiel, D. Lange & E. Elgar (toim.) *Strategic Reconfigurations. Building Dynamic Capabilities in Rapid Innovation-based Industries*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited. S. 165. ISBN 978 1 84720 476 9 Tulostettu 22.8.2019. <https://epdf.pub/strategic-reconfigurations-building-dynamics-capabilities-in-rapid-innovation-ba.html>
- Hyväksytyt aloitustuet 24.9.2019 [sähköinen tietoaaineisto]. Pyydetty tiedot asia: 3391/07.02.02.00/2019. Korjattu 27.9.2019. Helsinki: Ruokavirasto.
- Hyvönen, S., Kupiainen, T. & Pietikäinen P. 1995. Maaseudun pienyritysten strategiat, muutoskyvykyys ja tuloksellisuus. Helsinki: Maatalouden taloudellinen tutkimuslaitos. Tiedonantoja 201. S. 10, 55. ISBN 95 9538 355-3
- Härmälä, V., Lamminkoski, H., Salminen, V., Halme, K. & Autio, E. 2017. Yrittäjyyden uudet suunnat – selvitys hallituksen toimenpiteistä yrittäjyyden vahvistamiseksi. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 75/2017. Valtioneuvoston kanslia. S. 20–21, 76–77, 117. ISBN Web: 978-952-287-482-5 Tulostettu 30.3.2019 <https://tietokayttoon.fi/julkaisu?pubid=22902>
- Kahneman, D. & Tversky, A. 1984. Choices, values, and frames. *American Psychologist*, 39(4), pp. 341-350. S. 349–350. doi:10.1037/0003-066X.39.4.341

- Kangasharju, A. 2000. Growth of the Smallest: Determinants of Small Firm Growth During Strong Macroeconomic Fluctuations. *International Small Business Journal*, 19(1), pp. 28-43. S. 29, 36. doi:10.1177/0266242600191002
- Karjaluoto, H. 2007. SPSS opas markkinatutkijoille. Working paper N:o 344 / 2007. Jyväskylän yliopisto. S. 44. Tulostettu 12.1.2020 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-2992-3>
- Kianto, A. & Ritala, P. 2010. Knowledge-based perspective on dynamic capabilities. Teoksessa: S. Wall, C. Zimmermann, R. Klingebiel, D. Lange & E. Elgar (toim.) *Strategic Reconfigurations. Building Dynamic Capabilities in Rapid Innovation-based Industries*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited. S. 93–96. ISBN 978 1 84720 476 9 Tulostettu 22.8.2019. <https://epdf.pub/strategic-reconfigurations-building-dynamics-capabilities-in-rapid-innovation-ba.html>
- Kirzner, I. 1999. Creativity and/or Alertness: A Reconsideration of the Schumpeterian Entrepreneur. *The Review of Austrian Economics*, 11(1), pp. 5-17. S. 6–7, 14. doi:10.1023/A:1007719905868
- Kupiainen, T., Helenius, J., Kaihola, O. & Hyvönen, S. 2000. Maaseudun pienyritysten menestyminen. Helsinki: Maatalouden taloudellinen tutkimuslaitos. Tutkimuksia 239. S. 47, 50.
- Kuuluvainen, A. 2011. Dynamic capabilities in the international growth of small and medium-sized firms. Turun yliopisto. Turun kauppakorkeakoulu. Väitöskirja. S. 36–37, 42–43, 46–49, 52. ISBN 978-952-249-175-6 (PDF) Tulostettu 16.4.2019 [https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/78693/Ae4\\_2011.pdf?sequence=1](https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/78693/Ae4_2011.pdf?sequence=1)
- Kuusela, H. & Ollikainen, R. 2005. Riskit ja riskienhallinta. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy. S. 15, 17, 33, 36–39, 66–67, 72. ISBN: 951-44-6100-2
- Laukkanen, M. & Maliranta, M. 2019. Yritystuet ja kilpailukyky. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2019:33. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. S. 14, 46, 49. Tulostettu 19.8.2019. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-736-9>
- Leminen, S., Isabelle, D. A., Rajala, R. Westerlund, M. 2016. Networks, business models, and competitiveness in small Finnish firms. *International Journal of Business and Globalisation*, 18(1), p. 9. S. 11, 21. doi:10.1504/IJBG.2017.081029
- Lin, C. & Hua-Ling, T. 2016. Achieving a firm's competitive advantage through dynamic capability. *Baltic Journal of Management*, 11(3), pp. 260-285. S. 261–263. doi:10.1108/BJM-11-2015-0224
- Love, J. H., Roper, S. & Vahter, P. 2014. Dynamic complementarities in innovation strategies. *Research Policy*, 43(10), pp. 1774-1784. S. 1775–1776, 1783. doi:10.1016/j.respol.2014.05.005

- Lumpkin, G. & Dess, G. G. 2001. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), pp. 429-451. S. 430-431, 445-446. doi:10.1016/S0883-9026(00)00048-3
- Luonnonvarakeskus. 2015. Monialaisten maatalous- ja puutarhayritysten lukumäärä päätoimialoittain. Tilastotietokanta: Luke / Tilastot. Helsinki: Tilastokeskus. Tulostettu 20.3.2020  
[http://statdb.luke.fi/PXWeb/pxweb/fi/LUKE/LUKE\\_08%20Indikaattorit\\_08%20Maaseudun%20yritystoiminta%20ja%20el%c3%a4m%c3%a4nlaatu\\_10%20Monialaisten%20maatilojen%20lukum%c3%a4%c3%a4r%c3%a4/01\\_Monialaisten\\_maatilojen\\_lkm.px/?rxid=632f3f6d-e3fd-47ed-87af-2313265ecc1f](http://statdb.luke.fi/PXWeb/pxweb/fi/LUKE/LUKE_08%20Indikaattorit_08%20Maaseudun%20yritystoiminta%20ja%20el%c3%a4m%c3%a4nlaatu_10%20Monialaisten%20maatilojen%20lukum%c3%a4%c3%a4r%c3%a4/01_Monialaisten_maatilojen_lkm.px/?rxid=632f3f6d-e3fd-47ed-87af-2313265ecc1f)
- Luonnonvarakeskus. 2020. Maatalous- ja puutarhayritysten lukumäärä ELY-keskuksittain. Tilastotietokanta: Luke / Tilastot. Tulostettu 20.3.2020  
[https://statdb.luke.fi/PXWeb/pxweb/fi/LUKE/LUKE\\_02%20Maatalous\\_02%20Rakenne\\_02%20Maatalous-%20ja%20puutarhayritysten%20rakenne/01\\_Maatalous\\_ja\\_puutarhayrit\\_lkm\\_ELY.px/?rxid=7775155d-bbbb-4a6d-a390-d72c771e96d3](https://statdb.luke.fi/PXWeb/pxweb/fi/LUKE/LUKE_02%20Maatalous_02%20Rakenne_02%20Maatalous-%20ja%20puutarhayritysten%20rakenne/01_Maatalous_ja_puutarhayrit_lkm_ELY.px/?rxid=7775155d-bbbb-4a6d-a390-d72c771e96d3)
- Maa- ja metsätalousministeriö. 2019. Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelma 2014–2020. Viitattu 17.3.2019 <https://mmm.fi/maaseutu/manner-suomen-maaseudun-kehittamisohjelma-2014-2020>
- Maaseutuverkosto. 2018a. Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelma 2014–2020. Versio 5.0. Maaseutu. S. 249, 258–260, 263–265. Tulostettu 17.3.2019  
<https://www.maaseutu.fi/maaseutuverkosto/maaseutuohjelma>
- Maaseutuverkosto. 2018b. Vuotuinen täytäntöönpanokertomus. Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelma 2014–2020. Versio 5.0. Maaseutu. S. 34–35. Tulostettu 21.11.2019  
<https://www.maaseutu.fi/maaseutuverkosto/vaikutukset/vuosikertomukset-ja-suunnitelmat>
- Madsen, E. L. 2010. A dynamic capability framework: generic types of dynamic capabilities and their relationship to entrepreneurship. Teoksessa: S. Wall, C. Zimmermann, R. Klingebiel, D. Lange & E. Elgar (toim.) *Strategic Reconfigurations. Building Dynamic Capabilities in Rapid Innovation-based Industries*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited. S. 230–233, 236. ISBN 978 1 84720 476 9 Tulostettu 22.8.2019. <https://epdf.pub/strategic-reconfigurations-building-dynamics-capabilities-in-rapid-innovation-ba.html>
- Maliranta, M., Ylä-Anttila, P. (toim.) 2007. Kilpailu, innovaatio ja tuottavuus. Helsinki: Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos ETLA (Sarja B 228). S. 14–16. ISBN: 978-951-628-457-9

- Mckelvie, A. & Wiklund, J. 2010. Advancing Firm Growth Research: A Focus on Growth Mode Instead of Growth Rate. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(2), pp. 261-288. S. 261–262, 274, 281–282. doi:10.1111/j.1540-6520.2010.00375.x
- Metaxas, T., Duquenne, M. & Kallioras, D. 2016. 'Small and medium sized firms' competitiveness and territorial characteristics/assets: an MLR approach. *The Journal of Developing Areas*, 50(4), pp. 231-251. S. 249. DOI:<https://doi.org/10.1353/jda.2016.0163>
- Metsämuuronen, J. 2001. Monimuuttujamenetelmien perusteet SPSS-ympäristössä. Metodologia-sarja 7. Viro: International Methelp Ky. S. 19–21, 29, 40, 105, 163–164. ISBN: 952-5372-07-3.
- Metsämuuronen, J. 2005. Kokeellisen tutkimuksen perusteet ihmistieteissä. Metodologia-sarja 10. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. S. 7–8. ISBN: 952-5372-17-0
- Miettunen, J. 2006. Eksploratiivinen faktorianalyysi. Kvantitatiivinen tutkimus hoitotieteessä. Oulu: Oulun yliopisto. S. 7. Tulostettu 13.1.2020 <https://slideplayer.fi/slide/2028544/>
- Miles, M., Arnold, D. & Thompson, D. 1993. The interrelationship between environmental hostility and entrepreneurial orientation. *Journal of Applied Business Research*, 9(4), p. 12. S. 12–13, 20. doi:10.19030/jabr.v9i4.5984
- Miller, D. 1982. Evolution and Revolution: A Quantum View of Structural Change in Organizations. *Journal of Management Studies*, 19, pp. 131-151. S. 132–133, 148.
- Miller, D. & Friesen, P. 1983. Strategy-Making and Environment: The Third Link. *Strategic Management Journal*, 4(3), p. 221. S. 222, 225, 230.
- Mintzberg, H. 1979. Patterns in strategy formation. *International studies of management and organization*, 9(3). S. 67–68. doi:10.1080/00208825.1979.11656272
- Mintzberg, H. 1993. The pitfalls of strategic planning. *California Management Review*, 36(1), p. 32. S. 44 doi:10.2307/41165733
- Mirvo, J. 2015. Ehdotus valtioneuvoston asetukseksi maaseudun yritystuesta. Muistio 28.1.2015. Liite 1. Helsinki: Maa- ja metsätalousministeriö. Tulostettu 21.4.2020 [https://mmm.fi/documents/1410837/1516647/Asetuksen+80\\_2015+muistio+28.1.2015+.pdf/3941d2ac-9510-4352-a87e-c4c959366470/Asetuksen+80\\_2015+muistio+28.1.2015+.pdf](https://mmm.fi/documents/1410837/1516647/Asetuksen+80_2015+muistio+28.1.2015+.pdf/3941d2ac-9510-4352-a87e-c4c959366470/Asetuksen+80_2015+muistio+28.1.2015+.pdf)
- Mustonen, S. 1995. Tilastolliset monimuuttujamenetelmät. Helsingin yliopisto. Tilastotieteen laitos. Helsinki: Helsingin yliopistopaino. S. 140. ISBN: 951-96634-1-X



- Mäntyneva, M. 2012. Kasvua innovaatioista. Helsingin seudun kauppakamari. Viro: Meedia Zone OÜ. S. 14. ISBN: 978-952-246-097-4
- Niska, M. & Vesala K. M. 2007. Yleiskuva monilaisen maatilayrittäjyyden edistämisen paikallisesta näyttämöstä. Teoksessa: H. Vihinen ja K. M. Vesala (toim.) Maatilayritysten monialaistuminen maaseudun elinkeinopolitiikassa ja sen rakentuminen kuntatason kehittämiskohteena. Maa- ja elintarviketalous 114. Helsinki: MTT Taloustutkimus. S. 78–107. Tulostettu 21.8.2018 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-487-149-5>
- Niska, M., Hynynen, S.-T. & Vesala, K. M. 2011. Yrittäjien menestystarinat näkökulmana yrittäjyyteen ja sitä edistäviin tekijöihin. Teoksessa K. M. Vesala ja H. Vihinen (toim.) Yritysten menestystarinat ja yrittäjyyden edistäminen. Tapaustutkimus yrittäjistä, kehittäjistä ja politiikkadiskursseista Suupohjan seutukunnassa. MTT Raportti 16. Jokioinen: MTT. S. 51–53. Tulostettu 21.2.2018 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-487-311-6>
- Olson, K. D. 2004. Farm Management: principles and strategies. 1st ed. Iowa: Iowa State Press. S. 293–294. ISBN: 0-8138-0418-3
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2019. Suomen koulutusjärjestelmä. Viitattu 18.3.2019 <https://minedu.fi/koulutusjarjestelma>
- Penrose, E. 1959. The Theory of the Growth of the Firm. Uusi painos 1980. M. Slater. New York: M. E. Sharpe, Inc. S. 12, 56–58, 62–63, 93–94, 99–100, 215–220. ISBN 0-87332-166-9
- Pérez-Luño, A., Wiklund, J. & Cabrera, R. V. 2011. The dual nature of innovative activity: How entrepreneurial orientation influences innovation generation and adoption. Journal of Business Venturing, 26(5), pp. 555–571. S. 567. doi:10.1016/j.jbusvent.2010.03.001
- Peric, M. & Vitezic, V. 2016. Impact of global economic crisis on firm growth. Small Business Economics, 46(1), pp. 1–12. S. 7–9. doi:10.1007/s11187-015-9671-z
- Pyysiäinen, J. & Vesala, K. 2007. Aktivoivat asiantuntijat ja autonomiset yrittäjät: Yrittäjäminän rakentuminen asiantuntijoiden ja viljelijöiden vuorovaikutuksessa. Teoksessa H. Vihinen ja K. M. Vesala (toim.) Maatilayritysten monialaistuminen maaseudun elinkeinopolitiikassa ja sen rakentuminen kuntatason kehittämiskohteena. Maa- ja elintarviketalous 114. Helsinki: MTT Taloustutkimus. S. 141. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-487-149-5>
- Ranta, E., Rita, H. & Kouki, J. 2012. Biometria. Tilastotiedettä ekologeille. 10. painos. Helsinki: Gaudeamus. S. 195, 322, 464–466. ISBN: 987-952-495-244-6
- Rantala, A. 2006. Growth of new firms: Evidence from Finland 1996–2003. Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen raportteja N:o 197. Helsinki: Pellervon taloudellinen tutkimuslaitos PTT. S. 13, 64, 109–110. ISBN: 952-5594-20-3.

- Rantamäki-Lahtinen, L. 2004. Maatilojen monialaistaminen – Empiirinen analyysi monialaisuuteen vaikuttavista tekijöistä. Maa- ja elintarviketalous 50. Helsinki: MTT Taloustutkimus. ISBN 951-729-861-7
- Rantamäki-Lahtinen, L., Vesala, K. M. & Vihinen, H. 2013. Mielikuvia, mielipiteitä ja politiikkaa: maaseutubarometri 2011. MTT raportti 114. Jokioinen: MTT. S. 35, 37, 39–40. Tulostettu 1.2.2019 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-487-482-3>
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T. & Frese, M. 2009. Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), pp. 761-787. doi:10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x
- Reunamo. 2020. Pikaohjeita SPSS:lle. Reliabiliteetti. Viitattu 15.1.2020 <https://www.mv.helsinki.fi/home/reunamo/opetus/spssohje.htm>
- Soininen, J., Martikainen, M., Puumalainen, K. & Kyläheiko, K. 2012. Entrepreneurial orientation growth and profitability of Finnish small- and medium-sized enterprises. *International journal of production economics*, 614–620. S. 614, 619–620. doi:10.1016/j.ijpe.2011.05.029
- Soirinsuo, J. 2012. Growth and profitability of logging and transportation in wood procurement companies in Finland: What strategies and entrepreneurs are needed for profitable growth? Helsinki: University of Helsinki, Faculty of Agriculture and Forestry. Väitöskirja. S. 35–36. Tulostettu 15.3.2019 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-10-8386-0>
- Solow, R. M. 2000. The neoclassical theory of growth and distribution. *PSL Quarterly Review*, 53(215), pp. 349-381. S. 350–357, 366.
- Sorama, K., Varamäki, E., Joensuu, S., Viljamaa, A., Laitinen E., Petäjä, E., Lämsiluoto, A., Heikkilä, T., & Vuorinen, T. 2015. Mistä tunnet sä kasvajan – seurantatutkimus Eteläpohjalaisista kasvuyrityksistä. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 20. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. S. 33–34. Tulostettu 9.1.2019 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7109-05-2>
- Spilling, O. R. 1996. The entrepreneurial system: On entrepreneurship in the context of a mega-event. *Journal of Business Research*, 36(1), pp. 91-103. S. 93–96, 100. doi:10.1016/0148-2963(95)00166-2
- Storhammar, E. 2010. Toimintaympäristö ja pk-yritykset. Havaintoja yritysten toimintaan vaikuttavista tekijöistä. *Jyväskylä studies in business and economics* 89. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino. S. 26–30. Tulostettu 20.8.2019 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-3938-0>

Storhammar, E. & Virkkala, S. 2003. Maaseutuyritysten innovaatioprosessit. Kaupungin ja maaseudun vuorovaikutuksen näkökulma. Julkaisu 153/2003. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino. S. 17–18. ISBN: 951-39-1618-9.

Suomen virallinen tilasto. 2008. Toimialaluokitus 2008. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu: 16.1.2020 <https://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/index.html>

Suomen virallinen tilasto. 2018a. Pienet kasvuyritykset ja niiden henkilöstön määrä toimialoittain kaupunki-maaseutuluokituksella. Tilastotietokanta: Luke / Tilastot. Helsinki: Tilastokeskus. Tulostettu 17.3.2019 [http://statdb.luke.fi/PXWeb/pxweb/fi/LUKE/LUKE\\_08%20Indikaattorit\\_08%20Maaseudun%20yritystoiminta%20ja%20el%C3%A4m%C3%A4nlaatu\\_04%20Kasvavien%20maaseutuyritysten%20osuus/01\\_Pienet\\_kasvuyritykset.px/?rxid=7100632d-abdd-47a1-8d3d-1aa939e6ac68](http://statdb.luke.fi/PXWeb/pxweb/fi/LUKE/LUKE_08%20Indikaattorit_08%20Maaseudun%20yritystoiminta%20ja%20el%C3%A4m%C3%A4nlaatu_04%20Kasvavien%20maaseutuyritysten%20osuus/01_Pienet_kasvuyritykset.px/?rxid=7100632d-abdd-47a1-8d3d-1aa939e6ac68)

Suomen virallinen tilasto. 2018b. Yritysten lukumäärä yrityskokoluokittain kaupunki-maaseutuluokituksella. Tilastotietokanta: Luke / Tilastot. Helsinki: Tilastokeskus. Tulostettu 12.3.2020 [http://statdb.luke.fi/PXWeb/pxweb/fi/LUKE/LUKE\\_08%20Indikaattorit\\_08%20Maaseudun%20yritystoiminta%20ja%20el%C3%A4m%C3%A4nlaatu\\_14%20Maaseutuyritysten%20lukum%C3%A4r%C3%A4/01\\_Maaseutuyrit\\_lkm.px/?rxid=001bc7da-70f4-47c4-a6c2-c9100d8b50db](http://statdb.luke.fi/PXWeb/pxweb/fi/LUKE/LUKE_08%20Indikaattorit_08%20Maaseudun%20yritystoiminta%20ja%20el%C3%A4m%C3%A4nlaatu_14%20Maaseutuyritysten%20lukum%C3%A4r%C3%A4/01_Maaseutuyrit_lkm.px/?rxid=001bc7da-70f4-47c4-a6c2-c9100d8b50db)

Suomen virallinen tilasto. 2018c. Yritysten toimialajakauma kaupunki-maaseutuluokituksella. Tilastotietokanta: Luke / Tilastot. Helsinki: Tilastokeskus. Tulostettu 17.4.2020 [http://statdb.luke.fi/PXWeb/pxweb/fi/LUKE/LUKE\\_08%20Indikaattorit\\_08%20Maaseudun%20yritystoiminta%20ja%20el%C3%A4m%C3%A4nlaatu\\_06%20Maaseutuyritysten%20toimialajakauma/01\\_Maaseutuyrit\\_toimialajakauma.px/?rxid=04015366-bf9b-4055-95b5-a1ba8f55a872](http://statdb.luke.fi/PXWeb/pxweb/fi/LUKE/LUKE_08%20Indikaattorit_08%20Maaseudun%20yritystoiminta%20ja%20el%C3%A4m%C3%A4nlaatu_06%20Maaseutuyritysten%20toimialajakauma/01_Maaseutuyrit_toimialajakauma.px/?rxid=04015366-bf9b-4055-95b5-a1ba8f55a872)

Suomen ympäristökeskus. 2013. Kaupunki-maaseutu-luokitus. Viitattu 12.3.2020. <https://www.ymparisto.fi/kaupunkimaaseutuluokitus>

Teece, D. J. 2012. Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*, 49(8), pp. 1395-1401. S. 1396–1397. doi:10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x

Teece, D. & Pisano, G. 1994. The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), pp. 537-556. S. 1–2, 21–22. doi:10.1093/icc/3.3.537-a

Thun, J. & Hoenig, D. 2011. An empirical analysis of supply chain risk management in the German automotive industry. *International Journal of Production Economics*, 131(1), pp. 242-249. S. 246–247. doi:10.1016/j.ijpe.2009.10.010

- Torkko, M. 2006. Maatilakytöntäisten yritysten toimintamalleja: Laadullinen tutkimus resursseista, kehittymisestä ja ohjaustarpeista. Oulun yliopisto. Acta Universitatis Ouluensis, C 239. Väitöskirja. S. 37–38, 53, 115–116. Tulostettu 1.2.2019 <http://urn.fi/urn:isbn:9514280628>
- Työajat ja poissaolot – EK:n työaikatiedustelu vuodelta 2016. Helsinki: Elinkeinoelämän keskusliitto. S. 3. Tulostettu 3.1.2019 <https://ek.fi/jasenille/kyselyt-yrityksille/tyoaikatiedustelu/>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2016. Aluekehittämispäätös 2016–2019. Alueiden kilpailukyky ja ihmisten sujuva arki. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja: Alueiden kehittäminen 28/2016. Työ- ja elinkeinoministeriö. S. 9–14. Tulostettu 20.8.2019 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-121-0>
- Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H. I., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. (toim.) 2008. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Helsinki: WSOYpro. S. 75, 97, 103–104, 217. ISBN: 978-951-0-34737-9
- Valtion työmarkkinailaitos. 2001. Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä. Henkilöstötilinpäätös. Käsikirja valtion organisaatioille. Valtion työmarkkinailaitoksen julkaisuja 3/2001. Helsinki: Valtiovarainministeriö. S. 61. ISBN 951-804-202-0 Tulostettu: 3.1.2019 [https://vm.fi/documents/10623/1235945/Henkil%C3%B6st%C3%B6voimavarojen+hallintaj%C3%A4rjestelm%C3%A4\\_K%C3%A4sikirja+valtion+organisaatiolle+julkaisu+2001.pdf/97044af9-1033-4c23-82ce-3cdb8094db0c/Henkil%C3%B6st%C3%B6voimavarojen+hallintaj%C3%A4rjestelm%C3%A4\\_K%C3%A4sikirja+valtion+organisaatiolle+julkaisu+2001.pdf](https://vm.fi/documents/10623/1235945/Henkil%C3%B6st%C3%B6voimavarojen+hallintaj%C3%A4rjestelm%C3%A4_K%C3%A4sikirja+valtion+organisaatiolle+julkaisu+2001.pdf/97044af9-1033-4c23-82ce-3cdb8094db0c/Henkil%C3%B6st%C3%B6voimavarojen+hallintaj%C3%A4rjestelm%C3%A4_K%C3%A4sikirja+valtion+organisaatiolle+julkaisu+2001.pdf)
- Vesala, K. M. & Vihinen, H. 2011. Yritysten menestystarinat ja yrittäjyyden edistäminen. Tapaustutkimus yrittäjistä, kehittäjistä ja politiikkadiskursseista Suupohjan seutukunnassa. MTT Raportti 16. Jokioinen: MTT. S. 111, 121. Tulostettu 21.2.2018 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-487-311-6>
- Vesala, K. M., Vihinen, H. & Kurki, S. 2011. Yrittäjyyden edistämispolitiikan ja yrittäjien kohtaamisen lähtökohdat, muutokset ja paikalliset asetelmat. Teoksessa: K. M. Vesala ja H. Vihinen (toim.) Yritysten menestystarinat ja yrittäjyyden edistäminen. Tapaustutkimus yrittäjistä, kehittäjistä ja politiikkadiskursseista Suupohjan seutukunnassa. MTT Raportti 16. Jokioinen: MTT. S. 8–15. Tulostettu 21.2.2018 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-487-311-6>
- Wennberg, K., Delmar, F. & Mckelvie, A. 2016. Variable risk preferences in new firm growth and survival. Journal of Business Venturing, 31(4), pp. 408–427. S. 408–412, 424. doi:10.1016/j.jbusvent.2016.05.001
- Wiklund, J. 1998. Small Firm Growth and Performance: Entrepreneurship and Beyond. Jönköping: Internationella Handelshögskolan. Väitöskirja. p. 361. S. 24, 29–31, 40, 43, 51, 56–58, 65–69, 72, 83–84, 232. Tulostettu 15.3.2019 URN: <urn:nbn:se:hj:diva-207>

- Wiklund, J., Davidsson, P. & Delmar, F. 2003. What Do They Think and Feel about Growth? An Expectancy–Value Approach to Small Business Managers' Attitudes toward Growth<sup>1</sup>. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(3), pp. 247-270. S. 247, 257–266. doi:10.1111/1540-8520.t01-1-00003
- Wiklund, J. & Shepherd, D. 2005. Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), pp. 71-91. S. 84–87. doi:10.1016/j.jbusvent.2004.01.001

## Liitteet

Liite 1: Tutkimuksen kyselykaavake s. 87–91

Liite 2: Mikro- ja pienyritysten henkilöstömäärä ja liikevaihto s. 92

Liite 3: Mikro- ja pienyritysten koon ja tavoitellun kasvun korrelaatiot s. 93

Liite 4: Kasvun strategista suuntaamista kuvaavien muuttujien korrelaatiot s. 94

Liite 5: Pääkomponenttianalyysi ja reliabiliteettitesti s. 95–96

Liite 6: K-keskiarvon ryhmittelyanalyysin tulokset kahdella ryhmällä s. 97

Liite 7: K-keskiarvon ryhmittelyanalyysin tulokset neljällä ryhmällä s. 97

Liite 8: Koulutusaste s. 98

Liite 9: Ristiintaulukointi yrittäjänä toimimisen kokemisesta s. 99

Liite 10: Mikroyritysten kokonaiskasvutavoite s. 100

Liite 11: Mikroyritysten nykyisen koon ja kokonaiskasvutavoitteen korrelaatiot s. 101

Liite 12: Mikroyritysten laajentumistapa s. 102

Liite 13: Käyttäytymismallien korrelaatiot kilpailukyvyn potentiaaliin vaikuttavissa tekijöissä s. 103–105

Liite 14: Kilpailukyvyn potentiaaliin vaikuttavien tekijöiden ja muun julkisen rahoituksen väliset korrelaatiot s. 106

Liite 15: Perustamistukiavustuksen korrelaatiot s. 107–109

Liite 16: Kilpailutilanteen kokeminen s. 110

Liite 1 (1/5): Tutkimuksen kyselykaavake

Kyselykaavake



**Maaseudun pienyritysten kasvutekijöitä koskevan tutkimuksen kyselykaavake:**

*Yrityksen taustaa koskevat kysymykset:*

Miten pitkään olette toimineet yrittäjänä?

Kertokaa ensin yrityksenne toiminnasta:

Onko yrityksellänne omat verkkosivut ja/tai käytättekö sosiaalista mediaa?

*Rahoitushanketta ja yrityksen nykytilannetta koskevat kysymykset:*

Liikevaihtonne viimeisimmältä päätyneeltä tilikaudeltanne (karkea arvio riittää)?

Vakituisen henkilöstön lukumääränne nykyään (karkea arvio riittää)?

Oliko maaseutuohjelman yritysrahoituksen hakeminen mielestänne helppoa?

1 = ei lainkaan, 2 = jonkin verran, 3 = melko paljon, 4 = erittäin paljon

Avoim vastaus:

Koittako rahoituksen auttaneen riskien hallinnassa yrityksen perustamisvaiheessa?

1 = ei lainkaan, 2 = jonkin verran, 3 = melko paljon, 4 = erittäin paljon

Avoim vastaus:

Koittako rahoituksen auttaneen riskien hallinnassa yrityksen kehittämisessä?

1 = ei lainkaan, 2 = jonkin verran, 3 = melko paljon, 4 = erittäin paljon

Avoim vastaus:

## Liite 1 (2/5).

Vastasiko maaseutuohjelman yritysrahoitus tarpeisiinne?

1 = ei lainkaan, 2 = jonkin verran, 3 = melko paljon, 4 = erittäin paljon

Avoim vastaus:

Onko Teillä kokemuksia muun julkisen rahoituksen hakemisesta?

1 = ei lainkaan, 2 = jonkin verran, 3 = melko paljon, 4 = erittäin paljon

Mitä muuta rahoitusta olette saaneet?

*Yritystoimintaa koskevat kysymykset:*

Mitkä ovat olleet tärkeimpiä tekijöitä yrityksenne laajentumisessa?

1. nykyisen tuotteen/palvelun kysynnän kasvu
2. toimintojen ulkoistaminen
3. yritysosto tai yritysfuusio
4. yrityksen perustoiminnan laajentaminen uudelle liiketoiminta-alueelle yrityksen sisällä
5. uuden tuotteen/palvelun lanseeraaminen markkinoille
6. ei mitään yllä mainituista -> jatkokysymys: Minkälaista keinoa käytitte?



## Liite 1 (3/5).

Miten seuraavat väitteet luonnehtivat yritystoimintaanne?

(1 = ei lainkaan, 2 = jonkin verran, 3 = melko paljon, 4 = erittäin paljon)

Pyrimme yritystoiminnassa jatkuvaan uudistumiseen	1	2	3	4
Kehitämme nykyisiä tuotteita ja palveluita merkittävästi	1	2	3	4
Kehitämme täysin uusia tuotteita ja palveluita	1	2	3	4
Tulemme tekemään aineellisia investointeja tulevaisuudessa	1	2	3	4
Tulemme tekemään aineettomia investointeja tulevaisuudessa	1	2	3	4
Tulemme investoimaan uuteen teknologiaan	1	2	3	4
Pyrimme tuotantokustannusten alentamiseen	1	2	3	4
Otamme riskejä ainoastaan pakon edessä	1	2	3	4
Etsimme uusia asiakkaita	1	2	3	4
Pyrimme laajentamaan markkina-alueitamme	1	2	3	4
Pyrimme kasvattamaan markkinaosuuttamme nykyisillä	1	2	3	4
Aiomme palkata uusia työntekijöitä yritykseen	1	2	3	4

Pyrittekö kasvattamaan yrityksenne liikevaihtoa seuraavan viiden vuoden aikana?

A) kyllä -> jatkokysymys: Millainen tavoite Teillä on %:na (karkea arvio riittää)?

B) ei

Onko Teillä suunnitelmissa lisätä yrityksenne henkilöstömäärää seuraavan viiden vuoden aikana?

A) kyllä -> jatkokysymys: Montako henkilötyövuotta (karkea arvio riittää)?

B) ei

## Liite 1 (4/5).

Yrityksenne nettotulos viime tilikaudelta? Mikä seuraavista kuvaa parhaiten tilannettanne?

1. merkittävän tappiollinen
2. jossain määrin tappiollinen
3. +/-0
4. positiivinen, mutta en ole siihen tyytyväinen
5. minua tyydyttävissä määrin positiivinen

Teettekö seuraavien tahojen kanssa yhteistyötä

(1= en lainkaan, 2 = jonkin verran 3 = melko paljon 4 = erittäin paljon)

Oman alueen/seutukunnan saman alan yritykset	1	2	3	4
Oman alueen/seutukunnan muiden alojen yritykset	1	2	3	4
Muut kotimaiset yritykset	1	2	3	4
Ulkomaiset yritykset	1	2	3	4
Kunta	1	2	3	4
Yritysneuvonta (julkinen tai yksityinen)	1	2	3	4
Paikalliset ja alueelliset järjestöt	1	2	3	4
Kansalliset ja kansainväliset järjestöt	1	2	3	4

Koetteko toimintaympäristönne yrittäjämyönteiseksi?

A) kyllä B) ei

Avoin vastaus:

Liite 1 (5/5).

Minkälaisena näette yrityksenne kilpailutilanteen tällä hetkellä?

1. erittäin paljon kilpailua
2. paljon kilpailua
3. jonkin verran kilpailua
4. vähän kilpailua
5. ei lainkaan kilpailua

Minkälaiseksi koette yrittäjänä toimimisen?

*Yrittäjän perustiedot:*

Syntymävuosi:

Koulutusaste:

1. perusaste (peruskoulu/kansakoulu)
2. satunnaisia kursseja
3. toinen aste
4. korkeakoulu

## Liite 2: Mikro- ja pienyritysten henkilöstömäärä ja liikevaihto

		Henkilöstömäärä	Liikevaihto viimeisimmältä päättäneeltä tilikaudelta
Keskiarvo		2,9	302890,91
Mediaani		2,0	100000,00
Keskihajonta		3,0	518284,75
Vinous		2,4	3,38
Huipukkuus		6,1	14,17
Vaihteluväli		14,0	3100000,00
Minimi		0,0	0,00
Maksimi		14,0	3100000,00
Fraktiilit	25	1,0	29250,00
	50	2,0	100000,00
	75	3,9	425000,00
n		64	66
Puuttuvat		3	1
N		67	67

## Liite 3: Mikro- ja pienyritysten koon ja tavoitellun kasvun korrelaatiot

Spearmanin järjestyskorrelaatiokerroin					
		Henkilöstön nykyinen lukumäärä	Henkilöstömäärän tavoiteltu kasvu (5 vuotta)	Liikevaihto viimeisimmältä päättäneeltä tilikaudelta	Liikevaihdon tavoiteltu kasvu (5 vuotta)
Henkilöstön nykyinen lukumäärä	Järjestyskorre- laatiokerroin	1,000			
	Sig. (2-tailed)				
	N	64			
Henkilöstömäärän tavoiteltu kasvu (5 vuotta)	Järjestyskorre- laatiokerroin	-,538**	1,000		
	Sig. (2-tailed)	0,000			
	N	46	46		
Liikevaihto viimeisimmältä päättäneeltä tilikaudelta	Järjestyskorre- laatiokerroin	,714**	-,583**	1,000	
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000		
	N	63	46	66	
Liikevaihdon tavoiteltu kasvu (5 vuotta)	Järjestyskorre- laatiokerroin	-,351*	,687**	-,437**	1,000
	Sig. (2-tailed)	0,018	0,000	0,002	
	N	45	39	48	48

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Liite 4: Kasvun strategista suuntaamista kuvaavien muuttujien korrelaatiot

Spearmanin järjestyskorrelaatio									
		Yritystoiminnan uudistamiseen pyrkiminen	Nykyisten tuotteiden/palve- luiden kehittäminen merkittävästi	Täysin uusien tuotteiden/pal- veluiden kehittäminen	Tulemme tekemään aineellisia investointeja tulevaisuudessa	Tulemme tekemään aineettomia investointeja tulevaisuudessa	Tulemme investoimaan uuteen teknologiaan	Etsimme uusia markkina- aluetamme	Pyrimme kasvattamaan markkinaosuuttam- me nykyisillä markkinoilla
Yritystoiminnan uudistamiseen pyrkiminen	Järjestyskorre- laatiokerroin Sig. (2-tailed) N	1,000 58							
Nykyisten tuotteiden/palve- luiden kehittäminen merkittävästi	Järjestyskorre- laatiokerroin Sig. (2-tailed) N	,551** 0,000 58	1,000						
Täysin uusien tuotteiden/palve- luiden kehittäminen	Järjestyskorre- laatiokerroin Sig. (2-tailed) N	,528** 0,000 57	,567** 0,000 57	1,000					
Tulemme tekemään aineellisia investointeja tulevaisuudessa	Järjestyskorre- laatiokerroin Sig. (2-tailed) N	,289* 0,032 55	,332* 0,013 55	,270* 0,046 55	1,000				
Tulemme tekemään aineettomia investointeja tulevaisuudessa	Järjestyskorre- laatiokerroin Sig. (2-tailed) N	,457** 0,000 56	,436** 0,001 56	,574** 0,000 56	0,225 0,103 54	1,000			
Tulemme investoimaan uuteen teknologiaan	Järjestyskorre- laatiokerroin Sig. (2-tailed) N	,339** 0,010 57	,313* 0,018 57	,403** 0,002 57	,386** 0,004 55	,533** 0,000 56	1,000		
Etsimme uusia asiakkaita	Järjestyskorre- laatiokerroin Sig. (2-tailed) N	0,174 0,191 58	,405** 0,002 58	,417** 0,001 57	,275* 0,042 55	,366** 0,006 56	,349** 0,008 57	1,000	
Pyrimme laajentamaan markkina- aluetamme	Järjestyskorre- laatiokerroin Sig. (2-tailed) N	,305* 0,020 58	,415** 0,001 58	,443** 0,001 57	,361** 0,007 55	,328* 0,014 56	0,215 0,107 57	,607** 0,000 58	1,000
Pyrimme kasvattamaan markkinaosuuttam- me nykyisillä markkinoilla	Järjestyskorre- laatiokerroin Sig. (2-tailed) N	,276* 0,036 58	,342** 0,008 58	,351** 0,007 57	,529** 0,000 55	,332* 0,012 56	,336* 0,011 57	,553** 0,000 58	,488** 0,000 58

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Liite 5 (1/2): Pääkomponenttianalyysi ja reliabiliteettitesti

Kommunaliteetit		
	Initial	Extraction
Yritystoiminnan uudistamiseen pyrkiminen	1,000	0,656
Nykyisten tuotteiden/palveluiden kehittäminen merkittävästi	1,000	0,531
Täysin uusien tuotteiden/palveluiden kehittäminen	1,000	0,642
Tulemme tekemään aineellisia investointeja tulevaisuudessa	1,000	0,455
Tulemme tekemään aineettomia investointeja tulevaisuudessa	1,000	0,639
Tulemme investoimaan uuteen teknologiaan	1,000	0,538
Etsimme uusia asiakkaita	1,000	0,644
Pyrimme laajentamaan markkina-alueitamme	1,000	0,617
Pyrimme kasvattamaan markkinaosuuttamme nykyisillä markkinoilla	1,000	0,678

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Komponentti	Selitetty osuus kokonaisvarianssista								
	Alkuperäinen ominaisarvo			Uutettujen summien neliö			Rotatoitujen summien neliö		
	Kumulatiivinen			Kumulatiivinen			Kumulatiivinen		
	Yhteensä	% -osuus varianssista	% -osuus	Yhteensä	% -osuus varianssista	% -osuus	Yhteensä	% -osuus varianssista	% -osuus
1	4,193	46,589	46,589	4,193	46,589	46,589	2,866	31,840	31,840
2	1,208	13,424	60,013	1,208	13,424	60,013	2,536	28,173	60,013
3	0,877	9,739	69,753						
4	0,730	8,109	77,862						
5	0,511	5,676	83,538						
6	0,468	5,203	88,741						
7	0,390	4,332	93,073						
8	0,333	3,705	96,778						
9	0,290	3,222	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

## Liite 5 (2/2): Pääkomponenttianalyysi ja reliabiliteettitesti

Rotatoitu komponenttimatriisi <sup>a</sup>		
	Komponentti	
	1	2
Yritystoiminnan uudistamiseen pyrkiminen	0,807	0,072
Tulemme tekemään aineettomia investointeja tulevaisuudessa	0,768	0,223
Täysin uusien tuotteiden/palveluiden kehittäminen	0,753	0,273
Tulemme investoimaan uuteen teknologiaan	0,680	0,276
Nykyisten tuotteiden/palveluiden kehittäminen merkittävästi	0,636	0,356
Pyrimme kasvattamaan markkinaosuuttamme nykyisillä markkinoilla	0,193	0,801
Etsimme uusia asiakkaita	0,215	0,773
Pyrimme laajentamaan markkina-alueitamme	0,197	0,761
Tulemme tekemään aineellisia investointeja tulevaisuudessa	0,264	0,621

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Muuttujat	Reliabiliteettitesti							
	Pääkomponentti 1				Pääkomponentti 2			
	Skaalautuva keskiarvo, jos alkio poistetaan	Skaalautuva varianssi, jos alkio poistetaan	Muuttujien keskinäiset korrelaatiot	Cronbachin alpha, jos alkio poistetaan	Skaalautuva keskiarvo, jos alkio poistetaan	Skaalautuva varianssi, jos alkio poistetaan	Muuttujien keskinäiset korrelaatiot	Cronbachin alpha, jos alkio poistetaan
Yritystoiminnan uudistamiseen pyrkiminen	10,38	7,693	0,623	<b>0,783</b>				
Nykyisten tuotteiden/palveluiden kehittäminen merkittävästi	10,54	7,999	0,588	<b>0,793</b>				
Täysin uusien tuotteiden/palveluiden kehittäminen	10,89	6,788	0,665	<b>0,771</b>				
Tulemme tekemään aineettomia investointeja tulevaisuudessa	11,20	7,433	0,654	<b>0,773</b>				
Tulemme investoimaan uuteen teknologiaan	11,14	8,016	0,546	<b>0,804</b>				
Tulemme tekemään aineellisia investointeja tulevaisuudessa					8,91	5,343	0,488	<b>0,777</b>
Etsimme uusia asiakkaita					8,07	4,735	0,604	<b>0,721</b>
Pyrimme laajentamaan markkina-alueitamme					8,25	4,527	0,599	<b>0,725</b>
Pyrimme kasvattamaan markkinaosuuttamme nykyisillä markkinoilla					8,31	4,440	0,667	<b>0,687</b>



Liite 6: K-keskiarvon ryhmittelyanalyysin tulokset kahdella ryhmällä

ANOVA						
	Klusteri		Virhe		F	Sig.
	Keskineliö	df	Keskineliön virhe	df		
P1 (Proaktiivisuus ja innovatiivisuus)	0,148	1	1,016	52	0,146	0,704
P2 (Riskinottohalukkuus)	34,500	1	0,356	52	96,969	0,000

Liite 7: K-keskiarvon ryhmittelyanalyysin tulokset neljällä ryhmällä

Ryhmissä tapauksia	
Klusteri	n
1	22,000
2	4,000
3	15,000
4	13,000
Yhteensä	54,000
Puuttuva	4,000
N	58,000

## Liite 8: Koulutusaste

	Korkeakoulu		Toinen aste		Perusaste		Satunnaisia kursseja		Yhteensä
	f	%	f	%	f	%	f	%	
Yrittäjämäisesti orientoituneet	15	68,2%	5	22,7%	2	9,1%	1	4,5%	22
Markkinasuuntautuneet	4	30,8%	7	53,8%	2	15,4%	2	15,4%	13
Nykytilanteen säilyttäjät	5	29,4%	10	58,8%	2	11,8%	3	17,6%	17
Yhteensä	24		22		6		6		

## Liite 9: Ristiintaulukointi yrittäjänä toimimisen kokemisesta

	Yrittäjänä toimimisen kokeminen							
Kasvanut yrittäjyyteen	Yrittäjämäisesti orientoituneet		Markkinasuun- tautuneet		Nykytilanteen säilyttäjät		Yhteensä	Khiin neliö - testi arvo
	f	%	f	%	f	%		
Muut	22	95,7%	8	57,1%	16	94,1%	46	
Kasvanut yrittäjyyteen	1	4,3%	6	42,9%	1	5,9%	8	
Yhteensä	23	100,0%	14	100,0%	17	100,0%	54	
Pearson Chi-Square								11,795 <sup>a**</sup>
Likelihood Ratio								10,349 <sup>**</sup>

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,07.

## Liite 10: Mikroyritysten kokonaiskasvutavoite

	Kokonaiskasvutavoite			
	Henkilöstömäärän kokonaiskasvutavoite		Liikevaihdon kokonaiskasvutavoite	
	$(S_{t1} - S_{t0})$	$g_1 =$	$(S_{t1} - S_{t0})$	$g_1 =$
Keskiarvo	7,99	4,84	768851,88	30,69
Mediaani	3,66	2,16	110000,00	1,25
Keskihajonta	11,04	10,57	2546975,96	170,34
Varianssi	121,81	111,70	6487086555355,56	29017,02
Vinous	3,59	4,99	6,28	6,37
Vinouden keskivirhe	0,36	0,37	0,34	0,37
Huipukkuus	16,31	27,04	41,66	40,66
Huipukkuuden keskivirhe	0,70	0,72	0,67	0,72
Vaihteluväli	63,49	64,50	17484000,00	1092,65
Minimi	1,44	0,43	0,00	0,10
Maksimi	64,94	64,94	17484000,00	1092,75
Fraktiilit 25	2,16	1,06	32749,76	0,94
50	3,66	2,16	110000,00	1,25
75	10,06	3,74	506000,00	3,00
n	44	42	48	41
Puuttuvat	14	16	10	17
N	58	58	58	58

a. Henkilöstö &lt;= 10 &amp; Liikevaihto &lt; 1000000.00 (FILTER) = Selected

## Liite 11: Mikroyritysten nykyisen koon ja kokonaiskasvutavoitteen korrelaatiot

Spearmanin järjestyskorrelaatiokerroin					
		Henkilöstön nykyinen lukumäärä	Henkilöstölukumäärän kokonaiskasvutavoite (5 vuotta)	Liikevaihto viimeisimmältä päättäneeltä tilikaudelta	Liikevaihdon kokonaiskasvutavoite (5 vuotta)
Henkilöstön nykyinen lukumäärä	Järjestyskorre- laatiokerroin	1,000			
	Sig. (2-tailed)				
	N	58			
Henkilöstölukumäärän kokonaiskasvutavoite (5 vuotta)	Järjestyskorre- laatiokerroin	<b>-,453**</b>	1,000		
	Sig. (2-tailed)	0,003			
	N	42	42		
Liikevaihto viimeisimmältä päättäneeltä tilikaudelta	Järjestyskorre- laatiokerroin	<b>,647**</b>	<b>-,537**</b>	1,000	
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000		
	N	58	42	58	
Liikevaihdon kokonaiskasvutavoite (5 vuotta)	Järjestyskorre- laatiokerroin	-0,238	<b>,661**</b>	<b>-,308*</b>	1,000
	Sig. (2-tailed)	0,134	0,000	0,050	
	N	41	36	41	41

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

a. Henkilöstö <= 10 & Liikevaihto < 1000000.00 (FIL TER) = Selected

## Liite 12: Mikroyritysten laajentumistapa

Laajentumistapa	Ristiintaulukko						Yhteensä
	Yrittäjämäisesti orientoituneet		Markkinasuun- tautuneet		Nykytilanteen säilyttäjät		
	f	%	f	%	f	%	
Nykyisen tuotteen/palvelun kysynnän kasvu	7	30,4%	6	42,9%	7	41,2%	20
Toimintojen ulkoistaminen	2	8,7%	0	0,0%	1	5,9%	3
Yritysosto tai yritysfuusio	1	4,3%	0	0,0%	0	0,0%	1
Yrityksen perustoiminnan laajentaminen uudelle liiketoiminta-alueelle yrityksen sisällä	4	17,4%	3	21,4%	3	17,6%	10
Uuden tuotteen/palvelun lanseeraaminen markkinoille	15	65,2%	6	42,9%	6	35,3%	27
Ei mitään yllämainituista	2	8,7%	2	14,3%	4	23,5%	8
Yhteensä	23	135 %	14	121 %	17	124 %	54

Percentages and totals are based on respondents.

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

# Liite 13 (1/3): Käyttäytymismallien korrelaatiot kilpailukyvyn potentiaaliin vaikuttavissa tekijöissä

Spearmanin järjestyskorrelaatiokerroin																
Yrittäjämäisesti orientoituneet		Yhteistyötä muiden kotimaisten yritysten kanssa	Yhteistyötä ulkomaisten yritysten kanssa	Yhteistyötä kansainvälisten järjestöjen kanssa	Otamme riskiä ainoastaan pakon edessä	Aiomme palkata uusia työntekijöitä yritykseen	Yritystoiminnan uudistamiseen pyrkiminen	Nykyisten tuotteiden/palveluiden kehittäminen merkittävästi	Täysin uusien tuotteiden/palveluiden kehittäminen	Tulemme tekemään aineellisia investointeja tulevaisuudessa	Tulemme tekemään aineettomia investointeja tulevaisuudessa	Tulemme investoimaan uuteen teknologiaan	Etsimme uusia asiakkaita	Pyrimme laajentamaan markkina-alueitamme	Pyrimme kasvattamaan markkinaosuuttamme nykyisillä markkinoilla	
Yhteistyötä muiden kotimaisten yritysten kanssa	Järjestyskorrelaatiokerroin	1,000														
	Sig. (2-tailed)															
Yhteistyötä ulkomaisten yritysten kanssa	N	23														
	Järjestyskorrelaatiokerroin	<b>,479*</b>	1,000													
Yhteistyötä kansainvälisten järjestöjen kanssa	Sig. (2-tailed)	0,021														
	N	23	23													
Otamme riskiä ainoastaan pakon edessä	Järjestyskorrelaatiokerroin	-0,039	0,047	1,000												
	Sig. (2-tailed)	0,860	0,830													
Aiomme palkata uusia työntekijöitä yritykseen	N	23	23	23												
	Järjestyskorrelaatiokerroin	0,055	-0,174	-0,138	1,000											
Yritystoiminnan uudistamiseen pyrkiminen	Sig. (2-tailed)	0,802	0,426	0,530												
	N	23	23	23	23											
Nykysten tuotteiden/palveluiden kehittäminen merkittävästi	Järjestyskorrelaatiokerroin	0,091	<b>,445*</b>	0,022	-0,322	1,000										
	Sig. (2-tailed)	0,687	0,038	0,922	0,144											
Täysin uusien tuotteiden/palveluiden kehittäminen	N	22	22	22	22	22										
	Järjestyskorrelaatiokerroin	<b>,433*</b>	0,051	-0,110	-0,032	0,225	1,000									
Tulemme tekemään aineellisia investointeja tulevaisuudessa	Sig. (2-tailed)	0,039	0,817	0,617	0,885	0,315										
	N	23	23	23	23	22	23									
Tulemme tekemään aineettomia investointeja tulevaisuudessa	Järjestyskorrelaatiokerroin	0,076	0,062	-0,234	-0,044	0,135	0,233	1,000								
	Sig. (2-tailed)	0,729	0,778	0,283	0,843	0,549	0,285									
Tulemme investoimaan uuteen teknologiaan	N	23	23	23	23	22	23	23								
	Järjestyskorrelaatiokerroin	0,146	0,074	<b>,442*</b>	-0,276	-0,001	0,051	-0,132	1,000							
Etsimme uusia asiakkaita	Sig. (2-tailed)	0,506	0,736	0,035	0,202	0,995	0,816	0,549								
	N	23	23	23	23	22	23	23	23							
Pyrimme laajentamaan markkina-alueitamme	Järjestyskorrelaatiokerroin	-0,048	0,391	-0,042	<b>-,476*</b>	<b>,605**</b>	0,294	<b>,501*</b>	0,048	1,000						
	Sig. (2-tailed)	0,828	0,065	0,848	0,022	0,003	0,174	0,015	0,827							
Pyrimme kasvattamaan markkinaosuuttamme nykyisillä markkinoilla	N	23	23	23	23	22	23	23	23	23						
	Järjestyskorrelaatiokerroin	0,062	0,127	0,171	-0,093	0,182	-0,084	-0,093	0,266	0,120	1,000					
Yhteistyötä muiden kotimaisten yritysten kanssa	Sig. (2-tailed)	0,777	0,564	0,435	0,674	0,419	0,705	0,674	0,220	0,585						
	N	23	23	23	23	22	23	23	23	23	23					
Yhteistyötä ulkomaisten yritysten kanssa	Järjestyskorrelaatiokerroin	0,075	0,336	0,307	-0,301	0,041	0,181	0,061	0,275	0,407	<b>,434*</b>	1,000				
	Sig. (2-tailed)	0,735	0,117	0,154	0,163	0,858	0,409	0,781	0,204	0,054	0,039					
Yhteistyötä kansainvälisten järjestöjen kanssa	N	23	23	23	23	22	23	23	23	23	23	23				
	Järjestyskorrelaatiokerroin	0,023	<b>,643**</b>	0,226	-0,015	0,385	-0,178	-0,102	-0,131	0,350	0,040	0,300	1,000			
Otamme riskiä ainoastaan pakon edessä	Sig. (2-tailed)	0,917	0,001	0,300	0,945	0,077	0,417	0,642	0,552	0,101	0,857	0,164				
	N	23	23	23	23	22	23	23	23	23	23	23	23			
Aiomme palkata uusia työntekijöitä yritykseen	Järjestyskorrelaatiokerroin	0,172	0,144	0,007	0,141	<b>,455*</b>	0,325	0,272	0,039	0,362	0,015	0,090	0,147	1,000		
	Sig. (2-tailed)	0,434	0,511	0,974	0,520	0,033	0,130	0,210	0,860	0,090	0,947	0,684	0,503			
Yritystoiminnan uudistamiseen pyrkiminen	N	23	23	23	23	22	23	23	23	23	23	23	23	23		
	Järjestyskorrelaatiokerroin	0,363	<b>,513*</b>	0,102	-0,356	<b>,594**</b>	0,246	0,073	0,251	<b>,509*</b>	0,163	0,208	<b>,547**</b>	0,189	1,000	
Nykysten tuotteiden/palveluiden kehittäminen merkittävästi	Sig. (2-tailed)	0,088	0,012	0,643	0,096	0,004	0,258	0,741	0,248	0,013	0,458	0,342	0,007	0,388		
	N	23	23	23	23	22	23	23	23	23	23	23	23	23	23	

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).  
\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Liite 13 (2/3).

Spearmanin järjestyskorrelaatiokerroin								
Markkinasuuntautuneet								
		Yhteistyötä kansallisten ja kansainvälisten järjestöjen kanssa	Otamme riskejä ainoastaan pakon edessä	Aiomme palkata uusia työntekijöitä yritykseen	Täysin uusien tuotteiden/palveluiden kehittäminen	Tulemme tekemään aineettomia investointeja tulevaisuudessa	Etsimme uusia asiakkaita	Pyrimme laajentamaan markkina-alueitamme
Yhteistyötä kansallisten ja kansainvälisten järjestöjen kanssa	Järjestyskorrelaatiokerroin	1,000						
	Sig. (2-tailed)							
	N	14						
Otamme riskejä ainoastaan pakon edessä	Järjestyskorrelaatiokerroin	-0,074	1,000					
	Sig. (2-tailed)	0,801						
	N	14	14					
Aiomme palkata uusia työntekijöitä yritykseen	Järjestyskorrelaatiokerroin	0,044	<b>,595*</b>	1,000				
	Sig. (2-tailed)	0,882	0,025					
	N	14	14	14				
Täysin uusien tuotteiden/palveluiden kehittäminen	Järjestyskorrelaatiokerroin	0,069	-0,495	-0,427	1,000			
	Sig. (2-tailed)	0,814	0,072	0,128				
	N	14	14	14	14			
Tulemme tekemään aineettomia investointeja tulevaisuudessa	Järjestyskorrelaatiokerroin	<b>,616*</b>	0,079	0,197	0,185	1,000		
	Sig. (2-tailed)	0,019	0,787	0,499	0,526			
	N	14	14	14	14	14		
Etsimme uusia asiakkaita	Järjestyskorrelaatiokerroin	0,091	0,135	-0,020	<b>-,631*</b>	-0,080	1,000	
	Sig. (2-tailed)	0,756	0,644	0,946	0,016	0,785		
	N	14	14	14	14	14	14	
Pyrimme laajentamaan markkina-alueitamme	Järjestyskorrelaatiokerroin	0,063	<b>,534*</b>	0,436	-0,143	-0,115	0,191	1,000
	Sig. (2-tailed)	0,831	0,049	0,120	0,625	0,696	0,513	
	N	14	14	14	14	14	14	14

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



## Liite 13 (3/3).

Nykytilanteen säilyttäjät		Spearmanin järjestyskorrelaatiokerroin									
		Yhteistyötä muiden kotimaisten yritysten kanssa	Yhteistyötä ulkomaisten yritysten kanssa	Otamme riskejä ainoastaan pakon edessä	Aiomme palkata uusia työntekijöitä yritykseen	Yritystoiminnan uudistamiseen pyrkiminen	Täysin uusien tuotteiden/pal- veluiden kehittäminen	Tulemme tekemään ainecellisia investointeja tulevaisuudessa	Tulemme tekemään aineettomia investointeja tulevaisuudessa	Etsimme uusia asiakkaita	Pyrimme kasvattamaan markkinaosuuttam- me nykyisillä markkinoilla
Yhteistyötä muiden kotimaisten yritysten kanssa	Järjestyskorre- laatiokerroin	1,000									
	Sig. (2-tailed)										
	N	17									
Yhteistyötä ulkomaisten yritysten kanssa	Järjestyskorre- laatiokerroin	<b>,515*</b>	1,000								
	Sig. (2-tailed)	0,041									
	N	16	16								
Otamme riskejä ainoastaan pakon edessä	Järjestyskorre- laatiokerroin	-0,081	-0,056	1,000							
	Sig. (2-tailed)	0,758	0,837								
	N	17	16	17							
Aiomme palkata uusia työntekijöitä yritykseen	Järjestyskorre- laatiokerroin	0,171	0,220	0,042	1,000						
	Sig. (2-tailed)	0,512	0,414	0,874							
	N	17	16	17	17						
Yritystoiminnan uudistamiseen pyrkiminen	Järjestyskorre- laatiokerroin	0,344	-0,086	<b>-,576*</b>	-0,247	1,000					
	Sig. (2-tailed)	0,177	0,751	0,015	0,338						
	N	17	16	17	17	17					
Täysin uusien tuotteiden/palve- luiden kehittäminen	Järjestyskorre- laatiokerroin	-0,046	0,161	-0,072	-0,085	0,338	1,000				
	Sig. (2-tailed)	0,862	0,550	0,783	0,746	0,184					
	N	17	16	17	17	17	17				
Tulemme tekemään ainecellisia investointeja tulevaisuudessa	Järjestyskorre- laatiokerroin	0,280	0,034	-0,071	<b>,622**</b>	-0,126	0,016	1,000			
	Sig. (2-tailed)	0,277	0,901	0,787	0,008	0,630	0,951				
	N	17	16	17	17	17	17	17			
Tulemme tekemään aineettomia investointeja tulevaisuudessa	Järjestyskorre- laatiokerroin	0,471	<b>,661**</b>	-0,064	-0,071	0,399	<b>,599*</b>	-0,240	1,000		
	Sig. (2-tailed)	0,056	0,005	0,807	0,788	0,112	0,011	0,353			
	N	17	16	17	17	17	17	17	17		
Etsimme uusia asiakkaita	Järjestyskorre- laatiokerroin	<b>,511*</b>	<b>,592*</b>	0,122	0,373	-0,007	0,328	0,237	0,414	1,000	
	Sig. (2-tailed)	0,036	0,016	0,640	0,140	0,978	0,199	0,360	0,098		
	N	17	16	17	17	17	17	17	17	17	
Pyrimme kasvattamaan markkinaosuut- tamme nykyisillä markkinoilla	Järjestyskorre- laatiokerroin	0,179	0,076	-0,338	<b>,539*</b>	0,209	0,240	<b>,573*</b>	0,186	0,075	1,000
	Sig. (2-tailed)	0,492	0,781	0,184	0,025	0,420	0,354	0,016	0,475	0,774	
	N	17	16	17	17	17	17	17	17	17	17

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

# Liite 14: Kilpailukyvyn potentiaaliin vaikuttavien tekijöiden ja muun julkisen rahoituksen väliset korrelaatiot

Spearmanin järjestyskorrelaatiokerroin							
		Kokemus muun julkisen rahoituksen hakemisesta	Yhteistyötä muiden kotimaisten yritysten kanssa	Yhteistyötä ulkomaisten yritysten kanssa	Yhteistyötä kansallisten ja kansainvälisten järjestöjen kanssa	Otamme riskejä ainoastaan pakon edessä	Aiomme palkata uusia työntekijöitä yritykseen
Kokemus muun julkisen rahoituksen hakemisesta	Järjestyskorre- laatiokerroin	1,000					
	Sig. (2-tailed)						
	N	55					
Yhteistyötä muiden kotimaisten yritysten kanssa	Järjestyskorre- laatiokerroin	<b>,321*</b>	1,000				
	Sig. (2-tailed)	0,017					
	N	55	58				
Yhteistyötä ulkomaisten yritysten kanssa	Järjestyskorre- laatiokerroin	<b>,431**</b>	<b>,479**</b>	1,000			
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,000				
	N	54	57	57			
Yhteistyötä kansallisten ja kansainvälisten järjestöjen kanssa	Järjestyskorre- laatiokerroin	0,147	0,161	<b>,306*</b>	1,000		
	Sig. (2-tailed)	0,290	0,232	0,021			
	N	54	57	57	57		
Otamme riskejä ainoastaan pakon edessä	Järjestyskorre- laatiokerroin	-0,169	-0,059	-0,065	0,008	1,000	
	Sig. (2-tailed)	0,218	0,658	0,629	0,954		
	N	55	58	57	57	58	
Aiomme palkata uusia työntekijöitä yritykseen	Järjestyskorre- laatiokerroin	0,146	0,164	0,263	0,086	-0,033	1,000
	Sig. (2-tailed)	0,293	0,222	0,051	0,526	0,808	
	N	54	57	56	56	57	57

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Liite 15 (1/3): Perustamistukiavustuksen korrelaatiot

		Spearmanin järjestyskorrelaatiokerroin			
Yrittäjämäisesti orientoituneet		Rahoituksen auttaminen riskienhallinnassa yrityksen kehittämisessä	Rahoituksen auttaminen riskienhallinnas- sa yrityksen perustamisessa	Rahoituksen vastaavuus yrityksen tarpeisiin	Täysin uusien tuotteiden/palve- luiden kehittäminen
Rahoituksen auttaminen riskienhallinnassa yrityksen kehittämisessä	Järjestyskorre- laatiokerroin Sig. (2-tailed) N	1,000  23			
Rahoituksen auttaminen riskienhallinnassa yrityksen perustamisessa	Järjestyskorre- laatiokerroin Sig. (2-tailed) N	,633** 0,002 21	1,000  21		
Rahoituksen vastaavuus yrityksen tarpeisiin	Järjestyskorre- laatiokerroin Sig. (2-tailed) N	,655** 0,001 23	,777** 0,000 21	1,000  23	
Täysin uusien tuotteiden/palve- luiden kehittäminen	Järjestyskorre- laatiokerroin Sig. (2-tailed) N	0,400 0,059 23	,685** 0,001 21	,551** 0,006 23	1,000  23

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Liite 15 (2/3).

		Spearmanin järjestyskorrelaatiokerroin			
Markkinasuuntautuneet		Rahoituksen auttaminen riskienhallinnassa yrityksen kehittämisessä	Rahoituksen auttaminen riskienhallinnassa yrityksen perustamisessa	Rahoituksen vastaavuus yrityksen tarpeisiin	Otamme riskejä ainoastaan pakonedessä
Rahoituksen auttaminen riskienhallinnassa yrityksen kehittämisessä	Järjestyskorre- laatiokerroin Sig. (2-tailed) N	1,000  14			
Rahoituksen auttaminen riskienhallinnassa yrityksen perustamisessa	Järjestyskorre- laatiokerroin Sig. (2-tailed) N	<b>,763**</b> 0,001 14	1,000  14		
Rahoituksen vastaavuus yrityksen tarpeisiin	Järjestyskorre- laatiokerroin Sig. (2-tailed) N	<b>,698**</b> 0,006 14	<b>,670**</b> 0,009 14	1,000  14	
Otamme riskejä ainoastaan pakon edessä	Järjestyskorre- laatiokerroin Sig. (2-tailed) N	-0,383 0,177 14	-0,478 0,084 14	<b>-,646*</b> 0,012 14	1,000  14

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Liite 15 (3/3).

Spearmanin järjestyskorrelaatiokerroin						
Nykytilanteen säilyttäjät						
		Rahoituksen auttaminen riskienhallinnassa yrityksen kehittämässä	Rahoituksen auttaminen riskienhallinnassa yrityksen perustamisessa	Rahoituksen vastaavuus yrityksen tarpeisiin	Nykyisten tuotteiden/palveluiden kehittäminen merkittävästi	Täysin uusien tuotteiden/palveluiden kehittäminen
Rahoituksen auttaminen riskienhallinnassa yrityksen kehittämässä	Järjestyskorre- laatiokerroin Sig. (2-tailed)  N	1,000  15				
Rahoituksen auttaminen riskienhallinnassa yrityksen perustamisessa	Järjestyskorre- laatiokerroin Sig. (2-tailed)  N	,556* 0,049 13	1,000			
Rahoituksen vastaavuus yrityksen tarpeisiin	Järjestyskorre- laatiokerroin Sig. (2-tailed)  N	,692** 0,004 15	,828** 0,000 15	1,000		
Nykyisten tuotteiden/palvelui- den kehittäminen merkittävästi	Järjestyskorre- laatiokerroin Sig. (2-tailed)  N	,541* 0,037 15	0,096 0,733 15	0,359 0,158 17	1,000	
Täysin uusien tuotteiden/palvelui- den kehittäminen	Järjestyskorre- laatiokerroin Sig. (2-tailed)  N	,725** 0,002 15	0,167 0,551 15	0,450 0,070 17	0,303 0,237 17	1,000  17

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Liite 16: Kilpailutilanteen kokeminen

	Yrittäjämäisesti orientoituneet		Markkinasuuntautuneet		Nykytilanteen säilyttäjät			
	n	Järjestyslukujen keskiarvo	n	Järjestyslukujen keskiarvo	n	Järjestyslukujen keskiarvo	Yhteensä	Kruskal-Wallis H
Minkälaisena näette yrityksen kilpailutilanteen tällä hetkellä?	23	23,46	13	31,77	16	26,59	52	2,833
p = 0.1* , p = 0.05** , p = 0.01***								